ИСТОРИЯ ГЛОБАЛИЗАЦИИ В БИОГРАФИЯХ ВЕЛИКИХ ЛЮДЕЙ

ОТ ШЕЛКА *ДО* КРЕМНИЯ

10 ЛИДЕРОВ, КОТОРЫЕ ОБЪЕДИНИЛИ МИР

ДЖЕФФРИ ГАРТЕН

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Эта книга о глобализации и о лидерстве. Она о том, что человек, как бы ни были малы его шансы на успех, способен трансформировать окружающий его мир. Каждый из ее героев был основателем эпохи в мировой истории. Каждый сыграл огромную роль в истории своего народа и мира в целом. Все вместе они объединили и тесно переплели мир, сделав его таким, каким мы видим и знаем его сегодня.

Книга рассказывает, как им это удалось, какими качествами они обладали, что именно делали, какими принципами руководствовались при принятии решений, как распознали подходящий для глобальных преобразований момент и может ли их опыт помочь нам в решении актуальных экономических и политических проблем.

- Джеффри Гартен
  - Эту книгу хорошо дополняют:
  - Информация от издательства
  - Введение
  - Глава I. Чингисхан. Человек, который случайно построил империю (1162–1227)
    - * * *
    - Злоключения будущего императора
    - Создатель монгольского государства
    - Появление монгольского госаппарата
    - Раздробленный мир не помеха сильному вождю
    - Сопротивление и месть
    - Сначала атакуй, потом планируй
    - Монгольское государство становится многонациональной империей
    - Завершение дел в Китае
    - Империя после Чингисхана
    - Первая ласточка глобализации
  - Глава II. Энрике Мореплаватель. Первым постигший премудрости географических открытий (1394–1460)
    - * * *
    - Великое предназначение
    - Первые открытия: острова в Атлантическом океане
    - Триумф на выступающем мысе
    - Королевство или брат
    - Шаг за шагом

- Работорговля
- Сагреш. Тихое пристанище Энрике
- Экспедиции после Энрике
- Вклад

○ Глава III. Роберт Клайв. Ловкач, захвативший Индию для Британской империи (1725–1774)
- * * *
- Взросление в компании
- Соперничество государств — перспективы для Клайва
- «Тому, кто господствует в мировой торговле, принадлежат все богатства мира»
- От писаря к завоевателю
- Битва при Аркоте и Южная Индия
- Деньги кончаются
- Калькуттская черная яма
- «Как Цезарь, он принял решение, и пути назад не было»
- Закулисный правитель
- Чужой среди своих
- «Что за авгиевы конюшни придется тут расчищать»
- «Господин председатель, в эту минуту я поражаюсь собственной скромности»
- Другие Клайвы

○ Глава IV. Майер Амшель Ротшильд. Крестный отец международной банковской системы (1744–1812)
- * * *
- Придворный еврей
- Продавец монет добивается успеха
- Международный банкир
- На стороне всех
- Первые рынки облигаций
- В обход эмбарго
- Рождение глобального рынка
- Майер закладывает основу семейного права
- Невиданное могущество

○ Глава V. Сайрус Филд. Магнат, протянувший кабель между континентами (1819–1892)
- * * *
- Американские мечтатели
- План, родившийся из веры и неведения
- Дитя бума
- Британия и Америка налаживают

сотрудничество
- Время не ждет
- «Американский Христофор Колумб»
- Британцы вновь спешат на помощь
- «Филд сделал то, что никому не удавалось»
- Печальные беспутные последние дни
- Вклад
- Архитекторы будущего

- Глава VI. Джон Рокфеллер. Гигант, основавший топливную отрасль и заложивший основы международной благотворительности (1839–1937)
  - * * *
  - Унаследовавший любовь к Богу и деньгам
  - Расчетливый среди азартных
  - Новатор и хищник
  - Рационализм сверху
  - Стабильность любой ценой
  - Лидер на международной арене
  - Отход от дел, дискредитация и распад корпорации
  - Отдавать
- Глава VII. Жан Монне. Дипломат, преобразивший Европу (1888–1979)
  - * * *
  - Не спеша делать одно дело за раз
  - Первая мировая война: проверка идеи на прочность
  - Китайский вираж
  - Объединенная Европа против Гитлера
  - Объединение французских сил в изгнании
  - Будущее Франции на семи страницах
  - Европа объединяется
  - Первый опыт надгосударственности
  - «Прыжок в неизвестность»
  - Европа растет по Монне
  - «Во время кризиса большинство людей не знают, что делать. Я — знаю»
  - Вклад Монне
- Глава VIII. Маргарет Тэтчер. Железная леди, возродившая свободный рынок (1925–2013)
  - * * *
  - «Борьба двух укладов»
  - Убежденным консенсус не нужен
  - «Безнадежная затея»

- «Не говорите мне, что делать, я сама знаю. Лучше скажите, как»
- «Леди не поворачивает!»
- Война во спасение
- Ветер в ее парусах
- Государственная распродажа
- Ослабление профсоюзов
- Освобождение Сити
- Истощение и потеря власти
- Вклад

○ Глава IX. Эндрю Гроув. Человек, стоявший за третьей промышленной революцией (1936–2016)
- * * *
- Гроув и предпосылки информационно-технологической революции
- Простой план для Intel
- Культ управления
- Система на кристалле
- Сломить конкурентов
- Япония и другие проблемы
- Компания, предвидящая будущее
- Золотая пора
- Вклад

○ Глава X. Дэн Сяопин. Прагматик, перезапустивший Китай (1904–1997)
- * * *
- Подпольщик
- Великий поход
- Победа коммунистов и первый опыт прагматической реформы
- Дэн Сяопина опять заносит — и не последний раз
- Домашний арест, ссылка, изоляция
- Возвращение
- Начало эпохи Дэн Сяопина
- Верховный вождь
- Бойня на площади Тяньаньмэнь
- «Форсируй реформу»
- Вклад

○ Глава XI. Все лучшее — впереди
- * * *
- Они — ежи
- Они использовали приливы истории
- Глобалисты поневоле

        - Детали и демоны
        - Отголоски прошлого
        - Прошлое и настоящее
        - Дефицит лидеров
        - Мир слишком сложен для преобразующего лидера?
    - Послесловие
    - Библиография
    - Благодарности
    - Об авторе
    - Примечания
    - Максимально полезные книги
    - Над книгой работали
- notes
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - 6
    - 7
    - 8
    - 9
    - 10
    - 11
    - 12
    - 13
    - 14
    - 15
    - 16
    - 17
    - 18
    - 19
    - 20
    - 21
    - 22
    - 23
    - 24
    - 25
    - 26
    - 27
    - 28
    - 29
    - 30

- ○ 31
- ○ 32
- ○ 33
- ○ 34
- ○ 35
- ○ 36
- ○ 37
- ○ 38
- ○ 39
- ○ 40
- ○ 41
- ○ 42
- ○ 43
- ○ 44
- ○ 45
- ○ 46
- ○ 47
- ○ 48
- ○ 49
- ○ 50
- ○ 51
- ○ 52
- ○ 53
- ○ 54
- ○ 55
- ○ 56
- ○ 57
- ○ 58
- ○ 59
- ○ 60
- ○ 61
- ○ 62
- ○ 63
- ○ 64
- ○ 65
- ○ 66
- ○ 67
- ○ 68
- ○ 69
- ○ 70
- ○ 71
- ○ 72
- ○ 73
- ○ 74

- ○ 75
- ○ 76
- ○ 77
- ○ 78
- ○ 79
- ○ 80
- ○ 81
- ○ 82
- ○ 83
- ○ 84
- ○ 85
- ○ 86
- ○ 87
- ○ 88
- ○ 89
- ○ 90
- ○ 91
- ○ 92
- ○ 93
- ○ 94
- ○ 95
- ○ 96
- ○ 97
- ○ 98
- ○ 99
- ○ 100
- ○ 101
- ○ 102
- ○ 103
- ○ 104
- ○ 105
- ○ 106
- ○ 107
- ○ 108
- ○ 109
- ○ 110
- ○ 111
- ○ 112
- ○ 113
- ○ 114
- ○ 115
- ○ 116
- ○ 117
- ○ 118

- ○ 119
- ○ 120
- ○ 121
- ○ 122
- ○ 123
- ○ 124
- ○ 125
- ○ 126
- ○ 127
- ○ 128
- ○ 129
- ○ 130
- ○ 131
- ○ 132
- ○ 133
- ○ 134
- ○ 135
- ○ 136
- ○ 137
- ○ 138
- ○ 139
- ○ 140
- ○ 141
- ○ 142
- ○ 143
- ○ 144
- ○ 145
- ○ 146
- ○ 147
- ○ 148
- ○ 149
- ○ 150
- ○ 151
- ○ 152
- ○ 153
- ○ 154
- ○ 155
- ○ 156
- ○ 157
- ○ 158
- ○ 159
- ○ 160
- ○ 161
- ○ 162

- ○ 163
- ○ 164
- ○ 165
- ○ 166
- ○ 167
- ○ 168
- ○ 169
- ○ 170
- ○ 171
- ○ 172
- ○ 173
- ○ 174
- ○ 175
- ○ 176
- ○ 177
- ○ 178
- ○ 179
- ○ 180
- ○ 181
- ○ 182
- ○ 183
- ○ 184
- ○ 185
- ○ 186
- ○ 187
- ○ 188
- ○ 189
- ○ 190
- ○ 191
- ○ 192
- ○ 193
- ○ 194
- ○ 195
- ○ 196
- ○ 197
- ○ 198
- ○ 199
- ○ 200
- ○ 201
- ○ 202
- ○ 203
- ○ 204
- ○ 205
- ○ 206

- ○ 207
- ○ 208
- ○ 209
- ○ 210
- ○ 211
- ○ 212
- ○ 213
- ○ 214
- ○ 215
- ○ 216
- ○ 217
- ○ 218
- ○ 219
- ○ 220
- ○ 221
- ○ 222
- ○ 223
- ○ 224
- ○ 225
- ○ 226
- ○ 227
- ○ 228
- ○ 229
- ○ 230
- ○ 231
- ○ 232
- ○ 233
- ○ 234
- ○ 235
- ○ 236
- ○ 237
- ○ 238
- ○ 239
- ○ 240
- ○ 241
- ○ 242
- ○ 243
- ○ 244
- ○ 245
- ○ 246
- ○ 247
- ○ 248
- ○ 249
- ○ 250

- ○ 251
- ○ 252
- ○ 253
- ○ 254
- ○ 255
- ○ 256
- ○ 257
- ○ 258
- ○ 259
- ○ 260
- ○ 261
- ○ 262
- ○ 263
- ○ 264
- ○ 265
- ○ 266
- ○ 267
- ○ 268
- ○ 269
- ○ 270
- ○ 271
- ○ 272
- ○ 273
- ○ 274
- ○ 275
- ○ 276
- ○ 277
- ○ 278
- ○ 279
- ○ 280
- ○ 281
- ○ 282
- ○ 283
- ○ 284
- ○ 285
- ○ 286
- ○ 287
- ○ 288
- ○ 289
- ○ 290
- ○ 291
- ○ 292
- ○ 293
- ○ 294

- ○ 295
- ○ 296
- ○ 297
- ○ 298
- ○ 299
- ○ 300
- ○ 301
- ○ 302
- ○ 303
- ○ 304
- ○ 305
- ○ 306
- ○ 307
- ○ 308
- ○ 309
- ○ 310
- ○ 311
- ○ 312
- ○ 313
- ○ 314
- ○ 315
- ○ 316
- ○ 317
- ○ 318
- ○ 319
- ○ 320
- ○ 321
- ○ 322
- ○ 323
- ○ 324
- ○ 325
- ○ 326
- ○ 327
- ○ 328
- ○ 329
- ○ 330
- ○ 331
- ○ 332
- ○ 333
- ○ 334
- ○ 335
- ○ 336
- ○ 337
- ○ 338

- ○ 339
- ○ 340
- ○ 341
- ○ 342
- ○ 343
- ○ 344
- ○ 345
- ○ 346
- ○ 347
- ○ 348
- ○ 349
- ○ 350
- ○ 351
- ○ 352
- ○ 353
- ○ 354
- ○ 355
- ○ 356
- ○ 357
- ○ 358
- ○ 359
- ○ 360
- ○ 361
- ○ 362
- ○ 363
- ○ 364
- ○ 365
- ○ 366
- ○ 367
- ○ 368
- ○ 369
- ○ 370
- ○ 371
- ○ 372
- ○ 373
- ○ 374
- ○ 375
- ○ 376
- ○ 377
- ○ 378
- ○ 379
- ○ 380
- ○ 381
- ○ 382

- ○ 383
- ○ 384
- ○ 385
- ○ 386
- ○ 387
- ○ 388
- ○ 389
- ○ 390
- ○ 391
- ○ 392
- ○ 393
- ○ 394
- ○ 395
- ○ 396
- ○ 397
- ○ 398
- ○ 399
- ○ 400
- ○ 401
- ○ 402
- ○ 403
- ○ 404
- ○ 405
- ○ 406
- ○ 407
- ○ 408
- ○ 409
- ○ 410
- ○ 411
- ○ 412
- ○ 413
- ○ 414
- ○ 415
- ○ 416
- ○ 417
- ○ 418
- ○ 419
- ○ 420
- ○ 421
- ○ 422
- ○ 423
- ○ 424
- ○ 425
- ○ 426

- ○ 427
- ○ 428
- ○ 429
- ○ 430
- ○ 431
- ○ 432
- ○ 433
- ○ 434
- ○ 435
- ○ 436
- ○ 437
- ○ 438
- ○ 439
- ○ 440
- ○ 441
- ○ 442
- ○ 443
- ○ 444
- ○ 445
- ○ 446
- ○ 447
- ○ 448
- ○ 449
- ○ 450
- ○ 451
- ○ 452
- ○ 453
- ○ 454
- ○ 455
- ○ 456
- ○ 457
- ○ 458
- ○ 459
- ○ 460
- ○ 461
- ○ 462
- ○ 463
- ○ 464
- ○ 465
- ○ 466
- ○ 467
- ○ 468
- ○ 469
- ○ 470

- ○ 471
- ○ 472
- ○ 473
- ○ 474
- ○ 475
- ○ 476
- ○ 477
- ○ 478
- ○ 479
- ○ 480
- ○ 481
- ○ 482
- ○ 483

Джеффри Гартен
От шелка до кремния
10 лидеров, которые объединили мир

Посвящаю Ине, полвека ты была центром моей жизни

Эту книгу хорошо дополняют:

На пути из третьего мира в первый
Ли Куан Ю

Как устроена экономика
Ха-Джун Чанг

Информация от издательства

Издано с разрешения Levine Greenberg Rostan Literary Agency и Synopsis Literary Agency

На русском языке публикуется впервые

Научный редактор *Мария Меньшикова*

Гартен, Джеффри

От шелка до кремния. 10 лидеров, которые объединили мир / Джеффри Гартен; пер. с англ. М. Бобровой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

ISBN 978-5-00100-717-3

Эта книга о глобализации и о лидерстве. Она о том, что человек, как бы ни были малы его шансы на успех, способен трансформировать окружающий его мир. Каждый из ее героев был основателем эпохи в мировой истории. Каждый сыграл огромную роль в истории своего народа и мира в целом. Все вместе они объединили и тесно переплели мир, сделав его таким, каким мы видим и знаем его сегодня.

Книга рассказывает, как им это удалось, какими качествами они обладали, что именно делали, какими принципами руководствовались при принятии решений, как распознали подходящий для глобальных преобразований момент и может ли их опыт помочь нам в решении актуальных экономических и политических проблем.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency.

Jacket design based on an original design by Jarrod Taylor/ HarperCollins Publishers © 2016.

© Jeffrey Garten, 2016

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Введение

Перед вами неизвестная история глобализации. Она рассказывает, как десять великих лидеров сузили и переплели мир. Среди них есть отчаянный подросток из среднеазиатских степей, построивший самую крупную в истории империю; производитель канцтоваров, который вывел глобальную коммуникацию на совершенно иной уровень; продавец коньяка, проведший масштабный эксперимент по стиранию государственных границ; человек, сбежавший от нацистского и советского режимов и впоследствии возглавивший компьютерную революцию; и другие не менее выдающиеся личности. Их удивительные для своего времени достижения до сих пор оказывают влияние на мир. В этой книге я рассказал, кем были эти люди, что сделали, какой невероятный путь прошли и что у них было общего. А еще я показал их связь с глобальными проблемами нашего времени.

У вас наверняка уже есть некоторое представление о глобализации: вы знаете, что этому процессу присущи как хорошие, так и плохие черты. Вы видите, как расширение рынка способствует экономическому росту, снижению цен, большему разнообразию товаров и появлению новых рабочих мест, но при этом над существующими рабочими местами нависает угроза исчезновения. Люди не упускают новые инвестиционные возможности в разных компаниях и странах, но все помнят, как совсем недавно по ним ударил международный банковский кризис. Мы становимся умнее, обмениваясь знаниями и культурным опытом, но повсеместно чувствуем угрозу терроризма. Каждый день мы сталкиваемся с тем хорошим и плохим, что дает нам жизнь во взаимосвязанном мире. Однако глобализация — явление далеко не новое. Она началась около шестидесяти тысяч лет назад, в те времена, когда 150 000 человек покинули Африку в поисках еды и безопасности[1]. За несколько тысячелетий люди расселились в разных частях света. Они вступали в браки. Торговали. Обменивались мыслями, их религии и культуры переплетались. Они вели войны и создавали империи, собиравшие под одной политической крышей разные народы и целые континенты. Они основывали города, в которых смешивались нации. Развивали технологии и совершенствовали способы коммуникации. Создавали законы и правила, регулирующие их растущую взаимозависимость. Проще говоря, история глобализации — это история человечества.

Я считаю глобализацию одной из самых мощных сил, которая

в ближайшие десятилетия будет только крепнуть. Глобализация изменит промышленность, климат, представления о работе, обогатит культуры и поставит перед правительствами невероятно сложные задачи, начиная от создания достаточного числа рабочих мест в условиях гиперконкурентной торговли и заканчивая защитой инфраструктуры от международных кибератак.

Зачем вам читать еще одну книгу на эту тему? Ведь немало писателей уже высказались о глобализации в контексте войн, торговли и миграции. Глобализацию анализировали, изучая международное производство, протоколируя природные и рукотворные чрезвычайные события, такие как цунами и финансовые кризисы. Авторы пытались разобраться, какое влияние — благотворное или пагубное — она оказывает, нужно ли ей способствовать или, наоборот, сдерживать ее. Но, как мне известно, до сих пор никто не говорил о том, насколько ускорила глобализацию деятельность некоторых выдающихся людей. Это значительное упущение: без пристального внимания к ключевым историческим личностям нельзя узнать, какими мотивами они руководствовались. Мы лишаемся возможности сравнить современных лидеров с их предшественниками. Это как изучать войну, не пытаясь при этом понять, что двигало военным командованием, почему оно принимало те или иные решения, какие победы одерживало, какие терпело поражения. Лишь сложное сочетание внешних обстоятельств и человеческих действий делает погружение в мировую историю захватывающим.

Для этой книги я, основываясь на нескольких критериях, выбрал истории девятерых мужчин и одной женщины. Во-первых, все герои — преобразующие лидеры[2]. Можно сказать, что они в прямом смысле слова изменили мир. Многие выдающиеся личности делают что-то, кардинально меняющее ситуацию: побеждают в большой войне, заключают крупную сделку, убеждают главу государства сменить курс. Однако эти достижения не всегда преобразующие. Чтобы заслужить статус преобразующего лидера, человек должен достичь иных высот, как это сделали те, о ком я рассказываю в этой книге. Преобразующие лидеры не меняют одно на другое, их достижение не является результатом сделки или переговоров, они ничего не изобретают. Они открывают двери прогрессу. Они меняют привычную парадигму устройства общества, дают надежду цивилизациям и прокладывают путь, по которому могут пойти многие.

Я пишу о людях, которых можно назвать первопроходцами, потому что они запустили мощный и очень важный процесс, значительно изменивший мир. Каждого из моих героев можно

отождествить с принципиально важным этапом глобализации: кто-то исследовал новые земли и находил новые богатства, кто-то брал под контроль огромные территории, кто-то ломал барьеры в коммуникации и торговле, кто-то способствовал распространению промышленности и новых технологий по всему миру. Героев этой книги можно назвать основателями разных эпох мировой истории: эпохи империй, эпохи Великих географических открытий, эпохи колонизации, эпохи международных финансов, эпохи глобальной коммуникации, эпохи энергетики и индустриализации, эпохи международной благотворительности, эпохи наднациональности, эпохи свободного рынка, эпохи высоких технологий и эпохи возрождающегося Китая. Каждый из них стоял у истоков одной из этих эпох.

Кроме того, все мои герои были не только мыслителями, но и деятелями. Они закатали рукава и построили что-то значимое для всего мира. Поэтому я обошел стороной великих философов, вроде Карла Маркса, выдающихся ученых, вроде Марии Кюри, и экономистов, вроде Адама Смита, несмотря на всю их значимость. Мы свято верим в силу идеи, но не до конца понимаем, насколько важно уметь успешно воплотить ее в реальность; на поверку интеллектуальный прорыв зачастую оказывается самым простым этапом великих преобразований.

Мои герои не святые, и путь некоторых из них приносил людям большие страдания. Вы увидите, что они завоевывали и подчиняли себе новые земли жестокими, иногда даже варварскими методами, их стремление исследовать и развивать торговлю привело к возникновению чудовищного института рабства, а экономическая и социальная политика разрушила структуру сообществ, а вместе с тем и множество жизней. Однако в целом вклад каждой из этих личностей выводил глобализацию на новый уровень.

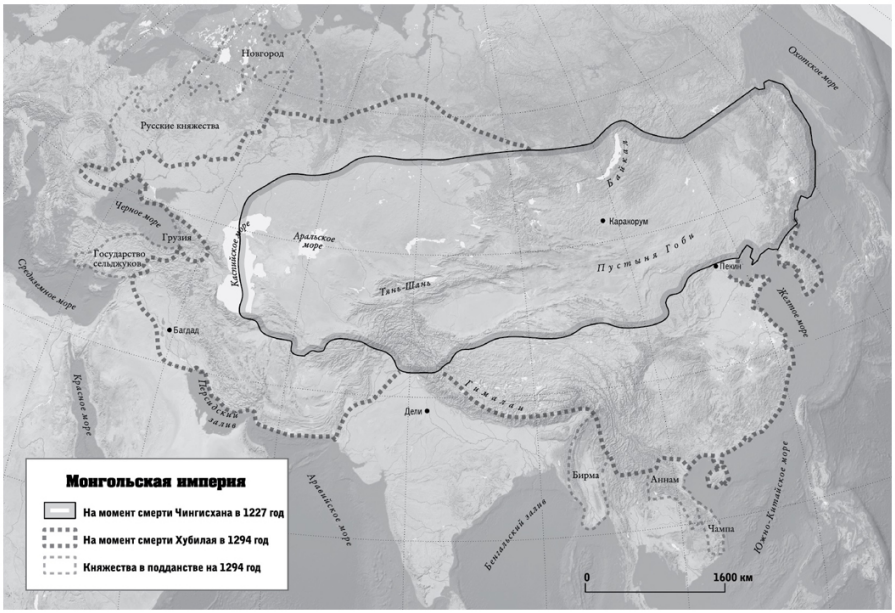
Мой рассказ начинается с двенадцатого века, когда эпоха первой глобализации только зарождалась. Ее символом было восстановление древнего Шелкового пути. А заканчивается он в конце двадцатого, когда с появлением кремниевых микросхем стала набирать обороты третья промышленная революция и когда Китай начал открываться миру, — два события, задавшие характер последующих десятилетий. Конечно, я беру большой отрезок времени, но мне нравится мысль, приписываемая Уинстону Черчиллю: «Чем дальше назад ты можешь заглянуть, тем больше увидишь впереди»[3], — то есть, оглядываясь назад в прошлое, лучше понимаешь законы, по которым развивается история.

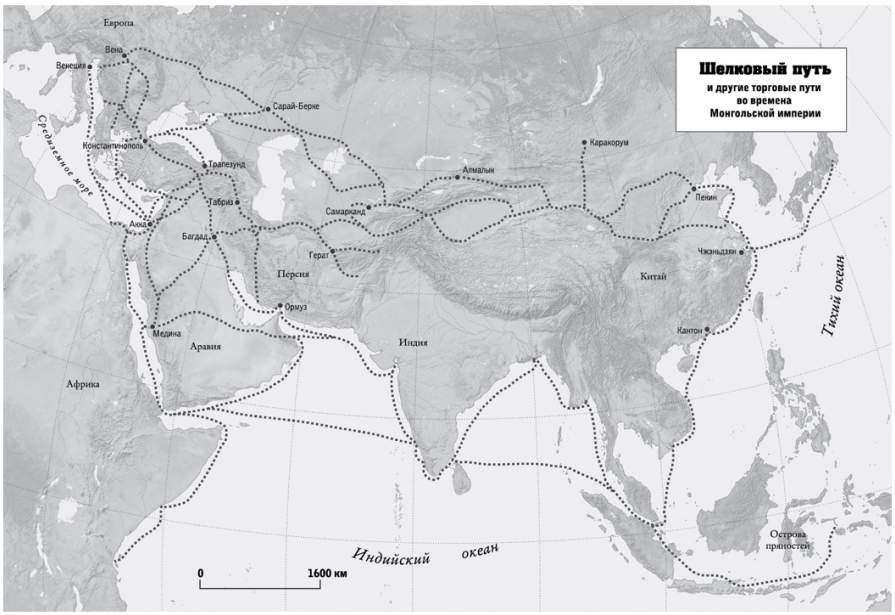
Мне хочется верить, что опыт и достижения выбранных мной десяти выдающихся личностей прольют свет на некоторые актуальные проблемы, в том числе на будущее самой глобализации в условиях, когда мировая экономика замедляется, безработица стремится к небывалым показателям, растет угроза терроризма, регулярно происходят финансовые кризисы, учащаются кибератаки и дамокловым мечом висят климатические изменения. Впрочем, моя книга может навести вас и на другие серьезные размышления: о подъеме Китая, о будущем евро, о мире, до неузнаваемости изменившемся с развитием новых технологий.

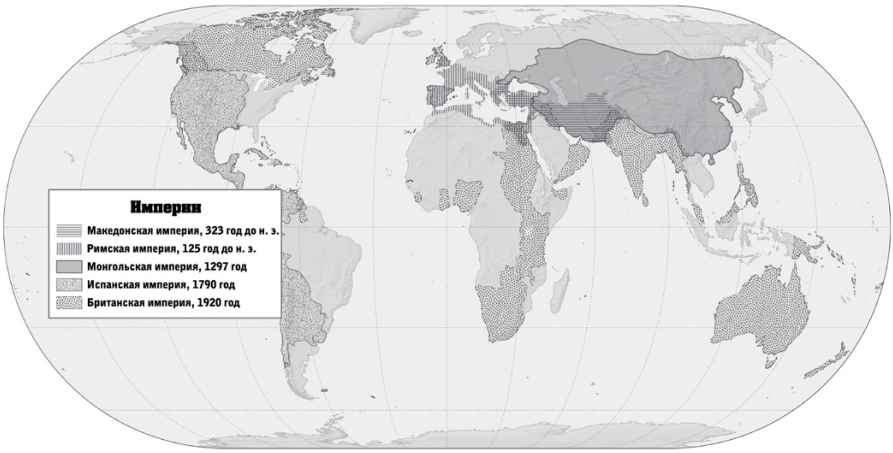
Я могу еще долго говорить о своих героях, как о каждом в отдельности, так и обо всех вместе. Но сейчас хочу сказать только то, что, написав эту книгу, я убедился в одном удивительном факте: человек, как бы ни были малы его шансы на успех, может на долгие годы преобразовать окружающий мир. Сегодня, когда все мы хотим видеть великих лидеров в различных областях нашей жизни, истории людей, которые я описал в этой книге, должны нас сильно обнадежить по поводу будущего.

Глава I. Чингисхан. Человек, который случайно построил империю (1162–1227)

* * *


Новгород
Русские княжества
Черное море
Грузия
Государство сельджуков
Средиземное море
Каспийское море
Аральское море
Тянь-Шань
Каракорум
Пустыня Гоби
Пекин
Байкал
Охотское море
Желтое море
Багдад
Красное море
Персидский залив
Гималаи
Дели
Бирма
Аннам
Чампа
Бенгальский залив
Аравийское море
Южно-Китайское море
0
1600 км
Монгольская империя
На момент смерти Чингисхана в 1227 год
На момент смерти Хубилая в 1294 год
Княжества в подданстве на 1294 год


Европа
Вена
Венеция
Сарай-Берке
Константинополь
Средиземное море
Трапезунд
Тебриз
Акка
Багдад
Самарканд
Алмалык
Каракорум
Пекин
Чжэньдзян
Герат
Персия
Китай
Ормуз
Мекка
Медина
Аравия
Индия
Кантон
Тихий океан
Африка
Индийский океан
Острова пряностей
0
1600 км
Шелковый путь
и другие торговые пути
во времена
Монгольской империи


Империи
Македонская империя, 323 год до н. э.
Римская империя, 125 год до н. э.
Монгольская империя, 1297 год
Испанская империя, 1790 год
Британская империя, 1920 год

Начну повествование с XII века, когда один полководец завоевал почти все земли от тихоокеанского побережья до современной Восточной Европы, создав крупнейшую континентальную империю в истории человечества. В период расцвета площадь ее территории превышала тридцать миллионов квадратных километров, что в четыре раза больше размера любой из империй, существовавших до нее. Чингисхан не только объединил под одной политической крышей огромные территории, но и запустил процесс формирования физических, торговых и культурных связей между народами, который подхватит и усилит каждый из героев этой книги и который характеризует современный процесс глобализации. В истории этой империи проявились две стороны глобализации: нарушение прежнего порядка и разрушение и вместе с тем последующее установление мира, развитие и процветание. Чингисхан использовал грубую силу, устраивал жестокие побоища, но в итоге все это привело к появлению новых возможностей для торговли и культурного обмена.

Жизнь Чингисхана окутана тайной начиная с рождения. Говорят, что году в 1160-м юная красавица Оэлун ехала в небольшой черной кибитке, запряженной волом, где-то на севере современной Монголии. Она была женой Эке-Чиледу, воина из племени меркитов. Степные травы, голая пустыня… Путь семейной четы лежал через монгольскую степь и мимо озера, на котором рыбачил Есугай, предводитель соперничающего племени тайджиудов. Увидев красавицу Оэлун, он тут же решил ее украсть: в те времена подобное было в порядке вещей. Вместе со своими братьями он остановил караван и похитил девушку. Оэлун родила ему сына, которого Есугай назвал Темучжином в честь соперника, убитого им однажды в сражении. Мальчик вырос

и стал тем самым Чингисханом.

Пробелы между немногими установленными фактами в биографии Чингисхана заполняются многочисленными гипотезами. Поскольку монголы были неграмотными, их предания передавались из уст в уста. Единственный известный письменный документ на монгольском языке, описывающий те времена, «Сокровенное сказание монголов», записан в середине тринадцатого века китайскими иероглифами. Многие исследователи считают текст политически необъективным. В силу того, что монголы не имели своей письменности, сохранившиеся исторические труды записывались китайскими и персидскими мудрецами, которые жили на завоеванных монголами землях, и, следовательно, отражали их субъективное отношение. Однако во многих источниках довольно четко сказано, кем был Чингисхан, как он пришел к власти, как построил свой мир, как правил и, конечно, какое влияние его правление оказало на жизнь людей того времени.

Злоключения будущего императора

Когда Темучжину было девять лет, отец отвел его в племя своей жены, славящееся красавицами, чтобы найти мальчику подходящую невесту. Там Есугай сосватал сына десятилетней девочке Борте, на которой тот должен был жениться, достигнув совершеннолетия. Он оставил Темучжина в семье Борте, как думал, на год, чтобы мальчик получше узнал будущую жену и ее родственников. На обратном пути Есугай встретил четырех татар — с их племенем он не так давно воевал. Думая, что те его не узнали, он согласился разделить с ними трапезу.

На следующий день Есугай добрался до дома, где тяжело заболел и вскоре умер, вероятно, от отравления. Оэлун, чувствуя в сложившемся положении угрозу, отправила за сыном. Мальчика, во всем равнявшегося на своего воина-отца, поразила его внезапная смерть.

Несмотря на то что Есугая высоко чтили в племени, спустя несколько месяцев после его смерти старейшины решили, что его семья слишком дорого им обходится, и отказались ей помогать. Темучжин с матерью и братом оказались в тяжелом положении. Без поддержки общины они превратились в изгоев, которым приходилось постоянно переезжать с места на место, чтобы не стать жертвами разбойников. Они питались листьями диких растений, кореньями, вареным просом. Зимой боролись с лютым холодом, летом страдали от зноя.

Жизнь молодого Темучжина резко изменилась после того, как однажды он узнал, что его старший сводный брат утаивает еду. Темучжин разгневался и пустил в брата стрелу. Оэлун кричала в исступлении: «Душегубец! Злодей! Будто пантера в прыжке, свирепый лев, дикий зверь, заглатывающий свою жертву живьем»[4]. Темучжину было всего тринадцать.

Вожди племени тайджиудов пришли наказать братоубийцу. Увидев, что Темучжин водит дружбу с изгоями из других племен, с семьями, оставленными на произвол судьбы, разбойниками и бродягами, тайджиуды поняли, что однажды яростный и жестокий ребенок способен создать свое племя и отомстить за то, что они оставили его семью в беде. Вожди поймали Темучжина, связали ему руки и заковали в деревянную колодку, в которой было невозможно даже сидеть, не то что двигаться. Однако через несколько лет мальчику все же удалось сбежать.

В возрасте около шестнадцати лет Темучжин потребовал Борте себе в жены. В качестве приданого отец даровал жениху соболиную шубу. Эту шубу Темучжин отдал старому соратнику

своего отца Тогорил-хану, предводителю племени кереитов, чтобы тот согласился помогать ему в случае необходимости. Случай представился очень быстро: вскоре после свадьбы Борте похитили меркиты.

Три дня Темучжин молил высшие силы указать ему путь. Стоит отметить, что другие племена исповедовали буддизм, ислам или христианство. Темучжин же был анимистом и поклонялся духам. Он воздал молитву Великому Синему Небу, единственному известному ему богу, и решил отомстить, заручившись помощью Тогорил-хана, под властью которого находилось несколько племен. Они выследили меркитов, и будущий Чингисхан одержал свою первую военную победу, освободив Борте. В плену девушку изнасиловали, она вернулась домой беременной неизвестно от кого.

Создатель монгольского государства

Личная притягательность Темучжина увлекала за ним людей. Еще будучи подростком, он прекрасно понимал изменчивую природу племенной политики. Сегодня вожди племени идут за ним, а завтра разорвут все связи. Чтобы покончить с этим, Темучжин заменил бесконтрольное разбойничество системой поощрений. Согласно новому правилу все награбленное переходило под его контроль, что кардинально отличалось от устоявшегося обычая, по которому каждый воин забирал с собой все, что смог унести. Систематизировав процесс грабежей, Темучжин получил возможность поощрять своих верных последователей и наказывать непокорных.

Одерживая победу над племенем, он убивал всех влиятельных людей, а тех, кто мог ему пригодиться, нанимал на службу. Знатность происхождения не играла роли. Кроме того, он считал, что завоеванные племена ассимилируются в его племени, и даже принимал детей из покоренных племен в свою семью.

Темучжин завоевывал верность будущей монгольской нации в том числе и страхом. Он одерживал победу за победой, и слухи о его жестокости быстро распространялись по степи. Так, в большом походе против татар он отдал приказ убивать всех мужчин выше колеса телеги, чтобы не оставить и следа от вражеской системы власти. Через несколько лет, когда Темучжин станет Чингисханом, а его завоевания распространятся на территорию других государств, слава о его жестокости обретет новые очертания.

Как правило, другие племена превосходили монголов по числу воинов и количеству оружия. Чтобы одержать победу над соперниками, Темучжин превратил военное мастерство в искусство. Его солдаты атаковали врага сразу с нескольких сторон, окружали его, сеяли панику и приводили в замешательство вождей, после чего отходили в разных направлениях. Иногда, отступая, монголы выбрасывали веревки и латунные побрякушки, ценившиеся в то время, отвлекая таким образом преследователей и выигрывая время для контратаки. Чтобы противник не догадался о размерах его войска, Темучжин отправлял конницу в наступление поочередно в разные промежутки времени, чем сбивал врага с толку. С наступлением темноты он приказывал каждому солдату разжечь пять костров, чтобы создать впечатление большого ночного привала.

Темучжин создал новый вид степной армии. Раньше каждый воин атаковал, как ему вздумается, и это была «разрозненная

толпа атакующих»[5]. Темучжин установил порядок, усилил контроль, разработал множество тактик и в каждом сражении оттачивал их.

В 1204 году состоялось важнейшее сражение с найманами, победив которых Темучжин стал единоличным правителем монгольского народа. К 1206 году его власть была неоспоримой, и он созвал *курултай* — собрание всех монгольских предводителей. Кибитки приглашенных растянулись на километры, церемония длилась несколько дней. Гостей занимали музыкой, боями, скачками, стрельбой из лука, угощали вареной кониной[6]. На этом курултае Темучжина провозгласили Чингисханом.

Приближенные пронесли своего предводителя на войлочном ковре к трону. Старший шаман воззвал к высшим силам и огласил: «Власть данная ему была послана Небом. Бог дарует ему свою защиту и помощь в деяниях его, если он будет справедливо править своими подданными. Если же власть свою использует он во зло, несчастья настигнут его»[7]. Темучжин принял титул Чингисхана. Историки спорят о точном значении этого слова, но достоверно известно то, что Темучжин стал верховным правителем. «Хотите ли вы, чтобы я правил вами? — спросил он старших воинов. — Все ли из вас готовы выполнять мои приказы, прийти ко мне, когда я позову, пойти туда, куда скажу, казнить того, на кого укажу?»[8] Воины проревели: «Да!». Чингисхан сказал: «Отныне слово мое — меч». Воины пали перед ним на колени и четырежды поклонились.

Появление монгольского госаппарата

Чингисхан заслужил славу превосходного военачальника, но помимо этого он, несомненно, был талантливым строителем монгольского государства. В отличие от большинства других завоевателей, создавать империю ему было не на чем, и поэтому его заслуга особенно велика.

Темучжин появился на свет в первобытно-общинном племени, основным занятием которого была кража чужих жен и лошадей. Сам Чингисхан не умел ни читать, ни писать, но он окружил себя мудрецами, писцами и переводчиками, многие из которых были китайцами и персами. Он распорядился создать письменность. Он ввел законы, заменив ими обычаи, провоцировавшие распри и войны, и при этом заботился о сохранении традиций. Он запретил похищать людей и обращать их в рабство, возможно, потому, что испытал на себе тяготы плена тайджиудов и не забыл о похищении Борте. Он объявил всех детей законнорожденными, вне зависимости от положения их родителей. Кража стала караться смертной казнью. Любой мог свободно выбирать себе религию. Он ввел налоги, но освободил от их уплаты религиозных деятелей, знахарей и всех ученых. Он создал должность верховного судьи, который призван был следить за выполнением законов и наказывать виновных. Он постановил, что его наследники будут избраны *курултаем и* что член семьи, посягнувший на власть, минуя выборы, будет казнен, — хотя этот закон в реальности не соблюдался.

И хотя Чингисхан создал государство, основанное по большому счету на военной идеологии, ему удалось установить порядок, вытеснивший племенные распри. Он реформировал военную систему, разделив всю свою армию на десятки. Войско из ста тысяч делилось на десять туменов по десять тысяч воинов, каждый тумен состоял из десяти минганов по тысяче бойцов, а минган делился на джагуны (сотни) и арбаны (десятки). Новая организация дисциплинировала племена, обеспечила эффективную коммуникацию военачальников и подчиненных, а командование стало понятным и продуманным на всех уровнях.

Чингисхан со своей конной армией (у каждого из солдат его двухсоттысячной армии было по нескольку лошадей) преодолевал с невероятной скоростью тысячи километров, настигая врага в горах и пустыне и атакуя его там, где это казалось невозможным[9]. В поход воины отправлялись налегке, но при них были инженеры, которые строили все необходимые сооружения, используя подручные материалы. Продовольствия

брали с собой немного, довольствуясь тем, что находили по пути. В отличие от других армий, воины Чингисхана перемещались не колоннами, а концентрическими кругами: командующий находился в центре, а солдаты распределялись на большой территории вокруг него. Поскольку общество было неграмотным, все приказы передавались от солдата к солдату в форме песни, что позволяло лучше их запоминать.

У Чингисхана была личная охрана, сформированная из сыновей командиров. Он купил их преданность за особо щедрую долю от добычи и обязал докладывать о верности отцов. Последние отныне не могли пойти против хана, боясь поставить под угрозу жизнь собственных сыновей. День за днем этот спецотряд получал все новые полномочия — от охраны входа в шатер Чингисхана до вынесения решений по судебным вопросам. Так хан сформировал свой первый государственный аппарат.

Раздробленный мир не помеха сильному вождю

Монгольское завоевание обусловлено теми же факторами, которые испокон веков толкали кочевников нападать на оседлые поселения: уязвимость кочевой цивилизации, желание завладеть утварью более развитых обществ, а также стремление сильного лидера удовлетворить амбиции.

Задолго до того, как Темучжин стал Чингисханом, существовало немало маршрутов, связывавших Китай со странами Ближнего Востока, в том числе морской торговый путь в Индийском океане. Все эти сухопутные и водные дороги получили общее название «Шелковый путь». В торговых городах, таких как Генуя, Багдад и Самарканд, сформировался предприимчивый класс купечества, представители которого, перемещаясь по этим дорогам, распространяли достижения технологии и искусства — от гончарных изделий эпохи Сун до персидской мебели, инкрустированной золотом и серебром. Торговцы перевозили по Шелковому пути лошадей, рис, печатные книги и другие товары, а рядом с ними по тому же пути двигались богомольцы, искатели приключений и послы. Они обменивались опытом в строительстве дорог и кораблей, новыми идеями, обсуждали новые торговые инструменты, как, например, бумажные деньги, новые формы займов и торгового товарищества, новые стандарты весов и мер. Вдоль Шелкового пути проходил культурный и религиозный обмен.

Политика поставила под угрозу этот процветающий перекресток миров: центробежные силы разъединяли центры власти Европы, исламского мира и Китая. Правители, авторитет которых был прежде непререкаем, вдруг стали встречать сопротивление региональных властей, также стремившихся получить власть и богатство, и страдали от столкновений культур и религий. Чингисхан оказался в этом водовороте, ведомый скорее страстью наживы и, как вы скоро убедитесь, чувством мести, чем стремлением к великим достижениям.

В первую декаду XIII века, когда более оседлые и раздробленные китайские и арабские общества были заняты отражением нападений, Чингисхан решительно наступал, чему немало способствовала милитаристская организация его общества. Он понимал, что сохранить единство империи можно лишь в том случае, если экономически поощрять привыкших к независимости вождей монгольских племен, запросы которых

постоянно росли и которые вступали в союз с ним не только из-за его впечатляющей военной мощи, но и благодаря перспективе заполучить несметные богатства. Чингисхан создал высокодисциплинированное агрессивно-честолюбивое окружение, целью которого было нападать и грабить другие народы.

За два года правления Чингисхан не только укрепил свою власть в Монголии, но и вторгся на смежные территории. Прежде всего он был заинтересован нарушить стабильность в соседнем Китае. Еще задолго до Чингисхана монголы совершали набеги на Северный Китай с целью поживиться одеждой, мебелью, седлами и кухонной утварью — предметами роскоши ремесленного производства, которые они изготовить не могли. Китайские правители в ответ на это пытались стравливать монгольские племена между собой, чтобы исключить возможность их совместного нападения, и на протяжении многих веков им это прекрасно удавалось. При этом династия Тан, некогда имевшая в Китае огромное влияние, давно уже пала, и теперь власть распределилась между тремя региональными династиями: Сун — на юге, Цзинь — в северной части Китая и в Маньчжурии, и Си Ся — на западе.

Такой была ситуация к югу от владений Чингисхана. Арабский мир на западе хоть и вел развитую экономическую и культурную жизнь, но в политическом плане был нестабильным: династические распри, конфликтующие между собой полководцы, постоянные государственные перевороты, междоусобные войны, сепаратизм и формирование сменяющихся союзов. Султан враждовал с собственной семьей, а граждане не доверяли солдатам, которые в основном были иностранными наемниками. Внутренние отношения были настолько напряженными, что, поговаривали, якобы багдадский халиф тайно просил Чингисхана пойти войной на Хорезм, исторический регион, расположенный на полпути между Китаем и Египтом и включавший в себя земли современного Ирана и отчасти Узбекистана и Туркменистана.

Сопротивление и месть

Первой Чингисхан атаковал самую слабую из китайских династий — государство Западное Ся (или Си Ся). Оно располагалось на территории северной части современного Тибета и было очень развитым: насчитывало десяток крупных городов, имело государственную систему образования, высшую школу на триста мест, где обучались будущие чиновники и ученые, славилось ткачами, кожевниками, строителями и металлургами, в общем, было лакомым кусочком. Вскоре после принятия великого титула Чингисхан атаковал город-крепость Чжунсин (современный Иньчуань), и это стало первым нападением монголов на укрепленный город. В то время у армии Чингисхана не было тяжелого вооружения для осады, тогда как в распоряжении китайцев имелись пороховые бомбы и огромные осадные башенные луки, метавшие огненные «копья» размером с телеграфный столб на расстояние в полкилометра. Монголам пробить стены было нечем, поэтому они разрушили земляной вал, чтобы затопить Чжунсин. Однако это не сломило противника, и армия Чингисхана была вынуждена продолжить осаду. Спустя год терпеливой монгольской осады император Си Ся пошел на сделку. Взамен на прекращение блокады он отдал Чингисхану в жены свою дочь с приданым в виде верблюдов, соколов и тканей, а также пообещал постоянно снабжать Монголию предметами роскоши. К великому разочарованию Чингисхана выплаты дани прекратились, как только его войска ушли. Через несколько лет он с сыновьями вернется отомстить императору за обман.

Следующей целью монголов в Китае стала империя Цзинь. Цзинь располагалась на большей территории и была лучше защищена, чем Си Ся. Чингисхан очень тщательно планировал вторжение: он подготовил несколько десятков тысяч воинов и тысячи лошадей, организовал перевозку провизии на верблюжьих повозках, постепенно вывел войска из Монголии, координируя их с помощью гонцов. Один за другим он покорял города: Хангин-Хоуци, Уюань, Линьхэ. Под напором Чингисхана империя Цзинь была отброшена к Чжунду (современный Пекин). Этот город монгольские войска держали в осаде в течение года, опустошая тем временем сельскую местность и захватывая города помельче. Потом они поработили и Чжунду, заставив своих врагов уйти в Мукден (современный Шэньян в провинции Ляонин, крупнейший город в северо-восточной части Китая). Не в силах разрушить укрепления Мукдена, Чингисхан симулировал

отступление и затаился. Довольные горожане открыли ворота и устроили празднование, во время которого монголы захватили город.

В результате Цзинь пала, а монголы взяли под свой контроль северо-восточную часть Китая, в том числе современный Корейский полуостров. Они уничтожили десятки городов, убили тысячи солдат и мирных жителей, использовали пленных в качестве живых щитов или проводников. Истории о зверствах монгольской армии распространились по всей Средней Азии и дошли до Северной Европы, где посол одной из мусульманских стран рассказывал, что из костей убитых складывались горы, что земля была скользкой от месива человеческих останков и что шестьдесят тысяч девушек спрыгнули с высоких стен Чжунду, только чтобы не попасть в руки монголам[10].

Чингисхан вернулся в Монголию, полагая, что Цзинь как вассальное государство теперь будет вечно выплачивать ему дань. Но этого не произошло, и монголам пришлось вернуться через несколько лет, чтобы забрать свое. Опыт, полученный от сделок с Си Ся и Цзинь, научил Чингисхана не верить обещаниям; в будущем он поменяет стратегию и станет присоединять и оккупировать завоеванные государства.

Сначала атакуй, потом планируй

Примерно через десять лет после первого нападения на Китай Чингисхан начал заглядываться на арабские страны. В его первоначальные планы не входил захват новых территорий и управление ими; его интересовала только торговля. В 1217 году он отправил делегацию из ста мусульман к шаху Мухаммеду с предложением заключить официальный торговый договор. В ту эпоху в Хорезме, где правил шах, велись нескончаемые гражданские войны. Когда делегация Чингисхана прибыла на границу, местный правитель схватил его людей и посадил в заточение как шпионов. Разгневанный Чингисхан отправил к шаху, имевшему самую большую власть в регионе, трех гонцов с требованием вмешаться. Но вместо того чтобы удовлетворить запрос Чингисхана, шах казнил его посланников, а мелкий правитель последовал его примеру и убил всех остальных.

Разъяренный Чингисхан уединился на вершине холма и три дня с непокрытой головой воздавал молитвы Вечному Синему Небу, приговаривая: «Не я зачинщик беды той; даруй мне силу свершить отмщение»[11]. Чингисхан свято верил в духов: так он поддерживал моральные силы или даже оправдывал свои действия.

Около 1219 года Чингисхан вторгся в Хорезм. К тому времени монголы переняли осадные технологии китайцев: в их арсенале были огромные луки, тараны, осадные лестницы и примитивные огнеметы. Стремительная конница в сочетании с тяжелой артиллерией могла быстро сломить любую защиту.

Выступая войной на арабские страны, Чингисхан не знал, во что это выльется. Война охватила всю Евразию вплоть до Восточной Европы, потому что с каждым новым захваченным городом аппетиты воинов росли. Разочарованный малой данью, полученной от Китая, Чингисхан в качестве поощрения хотел завладеть более богатыми западными территориями. Какими бы ни были его мотивы, факт остается фактом: Чингисхан напал на цивилизацию, сравнимую по уровню развития с Китаем и на столетия опережавшую Монголию.

На исламских землях жили арабы, тюрки и персы. Они уже сменили папирус на бумагу. В городах процветали книжные лавки, у богатых семей были большие домашние библиотеки. Арабы перевели греческих и индийских классиков, на идеи которых опирались в своих исследованиях во всех областях науки — от архитектуры до медицины. Однако интеллектуальные достижения не помогли им объединиться против монголов,

которые в течение всего пяти лет после падения Хорезма захватили множество городов от Афганистана до Черного моря, в том числе Гургандж[12] (Туркмения), Нишапур (Иран), Мерв (Туркменистан), Мултан (Пакистан) и Самарканд (Узбекистан).

Кампания против мусульман велась с беспрецедентной жестокостью даже по меркам монголов. Солдаты Чингисхана убили десятки тысяч людей в Китае, но в исламских странах жертв было во много раз больше. Монгольская армия делила местное население на тех, кто может пригодиться империи, и тех, кого следовало убить. Во избежание политического сопротивления в будущем Чингисхан обезглавил социальную структуру общества, истребив аристократию, как он это сделал ранее в монгольских степях. Мишенью становился каждый человек, если он происходил из знатного рода или был богат.

Работоспособных, но не имеющих специальных навыков молодых мужчин насильно забирали в армию или использовали в качестве живых щитов. Если перед укреплением был ров, монголы заставляли местных жителей ложиться в канаву и использовали их в качестве моста. Рассказывали, что однажды Чингисхан сварил своих врагов заживо, а из их черепов сделал посеребренные кубки. А как-то схватил русских князей, казнивших монгольских гонцов, приказал уложить их на землю, а сверху накрыть досками, на которые монголы уселись пировать, пока люди под ними медленно задыхались[13]. Неизвестно, какие из множества описанных зверств действительно имели место, поскольку Темучжин еще до того, как он стал великим ханом, распространял подобные истории для устрашения врагов[14]. При всем при этом Чингисхан щадил людей с профессией: писарей, астрономов, инженеров, врачей, судей; ремесленников: гончаров, плотников; а еще шутов, вызывая их из других частей империи для работы при дворе.

Продвигаясь все глубже в арабские страны, Чингисхан не забывал отправлять в Монголию караваны с трофеями. Монголы обзавелись предметами роскоши, о которых раньше не могли и мечтать, в том числе металлическими инструментами, персидским фарфором, роскошными тканями и ослепительными украшениями. Новая королевская власть Монголии и ее разросшийся двор превратились в потребителей. Сами монголы практически ничего не производили, а их запросы постоянно росли, и, поскольку они были опытными воинами, им не оставалось ничего другого, кроме как захватывать.

Монгольское государство становится многонациональной империей

Чингисхан хотел обеспечить контроль над своей растущей империей. Он организовал центральную канцелярию, чтобы регистрировать приказы, переводить их и передавать к исполнению на местах. С каждым новым завоеванием управлять территорией становилось все сложнее, и Чингисхан, поняв, что монголы не сильны в делопроизводстве, обратился к иностранным специалистам из Китая и Персии[15]. Например, он взял на службу в качестве советника Елюя Чуцая, происходившего из племени кидани Северного Китая. Елюй изучал астрологию, говорил на монгольском и китайском, знал законы и традиции Поднебесной. Вместе с ним работали и некоторые другие ученые его племени. Чингисхан интересовался и философией. Примерно в 1218 году он вызвал к себе из Китая семидесятилетнего даосского монаха по имени Чан-чунь, имевшего много последователей и почитателей. После трех лет дороги китайский мудрец преклонных лет прибыл наконец ко двору великого хана и провел при нем несколько лет, проповедуя принципы недеяния, аскетизм и медитацию.

Заметив, что с каждым новым завоеванием появляются и новые источники поставок, Чингисхан понял, что купцы могут перемещать товары быстрее, чем армия. Он поддерживал купцов финансированием, деловым партнерством, большими заказами и низкими налогами. Это была примитивная, но продуманная форма государственного капитализма, которая стала предвестником политической экономии на территории Евразии и Восточной Азии.

По мере роста империи монголы все больше внимания уделяли логистике. Они строили дороги, мосты и переправы, закладывали новые города, выполнявшие функции торговых складов. Трудно представить, но вдоль Шелкового пути и в других частях империи было обустроено около десяти тысяч почтовых станций на расстоянии примерно одного дня пешего хода, где путники могли сменить лошадей, поесть, отдохнуть и нанять проводника. Существовали даже документы, отдаленно напоминавшие паспорта. Специальная служба посыльных передавала новости от одного поста другому. Солдаты и местные жители защищали дороги от разбойников.

На подконтрольных Чингисхану дорогах перемешивались товары, идеи и таланты. Монголы открывали путь купцам, за счет

чего процветал разного рода обмен: смешивались кухни, китайские и персидские астрономы делились друг с другом знаниями, распространялась литература разных культур. Появлялись и перерабатывались карты империи, выпускались словари на разных языках. Чингисхан перевозил кузнецов, гончаров, ткачей и поваров с одного конца империи в другой. Он даже взял в свою армию несколько командиров поверженных мусульманских войск.

Завершение дел в Китае

Когда около 1224 года кампания против исламского мира была окончена, Чингисхан решил вернуться в Северный Китай, чтобы свести счеты с Западным Ся, которое не только не выплатило дань, но и игнорировало требование Чингисхана отправить своих солдат на войну с мусульманами. Теперь, когда Чингисхану было за шестьдесят, он решил снова подчинить себе Северный Китай. На это ушло три года, и в 1227 году Западное Ся было готово капитулировать.

В этот момент Чингисхан умер. Обстоятельства его смерти остаются загадкой. Неизвестно, был ли он ранен в бою, упал ли с лошади, подхватил ли болезнь, был отравлен любовницей или принял иную смерть. Чингисхан строго приказал хранить тайну своей смерти, что и было исполнено. Согласно легенде, все солдаты и рабочие, участвовавшие в погребении, были убиты и рассказать ничего уже не могли. Подобная секретность объясняется тем, что огласка смерти Чингисхана могла привести к мятежам среди мусульман, а правители Западного Ся могли передумать капитулировать. Доподлинно неизвестно, сам ли Чингисхан добился капитуляции Западного Ся незадолго до смерти или это заслуга его помощников, но дело было сделано.

Империя после Чингисхана

Наследники Чингисхана продолжили расширять Монгольскую империю. В следующие сто лет они увеличат ее территорию, присоединив Южный Китай, весь Иран, бо́льшую часть Турции, Грузию, Армению, Азербайджан, бо́льшую часть населенных русских земель, Украину и половину Польши — всего около двадцати процентов суши.

Чингисхан не просто создал империю — он заложил основы государственности, которые привели к Pax Mongolica, периоду относительного мира и стабильности на территории Евразии с 1206 года до середины XIV века. Его империя заложила основу первой в истории эпохи глобализации. Монголы совершили прорыв в военном деле, что сделало возможным их завоевания, но империя просуществовала столь долгий срок за счет развития торговли, транспорта и средств связи; смешения людей, идей и культур; унификации административных процедур. Большое преимущество монголов перед другими строителями империй заключалось в том, что у них не было укоренившейся политической, экономической или культурной идеологии, которую бы они всюду проповедовали. У них не было мессианских порывов, только жажда наживы. В результате они не внушали другим свои политические, культурные или религиозные убеждения, а создали толерантную среду с условием, что основному курсу государства ничего принципиально не угрожает, а богатства со всех концов империи стекаются в центр.

Особенно выделялась и характеризовала склад ума Чингисхана религиозная терпимость. Он понимал, что ему выгодно проявлять уважение к гордым местным культурам и влиятельным религиозным деятелям, и пытался выстроить с ними прочные отношения.

Контролировать религию или культуру монголы не собирались, вместо этого они сосредоточились на развитии торговли и создании административной и законодательной инфраструктуры для ее поддержания. Так, до образования Монгольской империи лишь немногие купцы могли пройти по Шелковому пути от начала до конца, в основном потому, что арабские посредники на территориях современных Сирии, Ирака и Ливана упрямо вставали между продавцом и покупателем, устанавливая высокие налоги. В период расцвета Pax Mongolica серьезных барьеров от Средиземного моря до Китая на пути торговцев не существовало, а крупные города становились

многонациональными метрополиями. В городе на месте современного Пекина внук Чингисхана Хубилай (1260–1294) установил специальные ряды для торговцев разных национальностей, приходящих с товарами из Италии, Индии и Северной Африки. Монголы призывали своих подданных, особенно китайцев, переезжать в иностранные торговые поселения, чтобы способствовать торговле.

За счет торговых каналов развивались искусство и культура. Любовь потомков Чингисхана к яркой одежде, серебряным украшениям и изображениям животных была известна ремесленникам, и они старались создавать предметы, которые понравились бы знати, что приводило к смешению стилей. Взаимодействие обществ сделало популярными в Персии китайские ткани и живопись, а на иранских изразцах появились изображения драконов и фениксов, столь любимых в Поднебесной. По мере того как число путешественников на императорских дорогах росло, некоторые из них обретали известность. Сегодня все знают Марко Поло, но были и другие, например исламский правовед Ибн Баттута, несторианец Раббан Саума, францисканцы Джованни Плано Карпини и Гильом де Рубрук, а также китайский последователь конфуцианства Чжоу Дагуань. В своих сочинениях они описывали разные места от Ангкор-Вата до Ханчжоу, от Тебриза до Парижа, превратив эти города в культурные ориентиры для знати всей империи.

Под властью монголов Китай вернул себе былое величие. Из цивилизации, раздираемой гражданскими войнами и враждой династий, Поднебесная превратилась в единую нацию, способную противостоять мятежам, вторжениям и прочим попыткам чужаков установить господство над своими землями. В Западной Азии монголам удалось примирить враждующих исламских вождей, что положило начало зарождению Персидской империи. Несмотря на то что власть монголов никогда не распространялась на Восточную Европу и страны Средиземноморья, в этих регионах они стимулировали революционный рост производства. Именно монголы открыли Западу новые рабочие инструменты, новые технологии в виде доменных печей, новые сельскохозяйственные культуры, требовавшие меньшего ухода, новые концепции, в числе которых были бумажные деньги, превосходство государства над церковью и свобода вероисповедания[16]. В 1620 году английский ученый Фрэнсис Бэкон назовет три изобретения, которые, по его мнению, изменили мир: печатный станок, порох и компас[17]. Все эти изобретения пришли на Запад во времена расцвета Монгольской империи.

Хорошо роль империй сформулировал историк и журналист

Найан Чанда:

> «Империи, вводя правила и нормы на своих расширяющихся территориях, сыграли важнейшую роль в становлении принципов управления»[18].

Упомянув достижения Римской империи, империи Маурьев в Индии и империи Хань в Китае, он продолжил:

> «В Монгольской империи государственное управление вышло на новый уровень. <…> Торговля как сфера основного интереса монголов превратила Шелковый путь, проходящий через всю Центральную Азию, в хорошо охраняемую конвейерную ленту для перемещения товаров, людей и идей. Дорога со сторожевыми пунктами и постоялыми дворами, обустроенными монголами, с почтовой системой, первыми паспортами и кредитной системой (пайса), позволила совершенно иначе управлять сухопутным торговым путем и перевозками».

Влияние империи на принципы управления особенно заметно на примере Китая. Административное управление, возникшее при Чингисхане, достигло своего расцвета при его наследниках, в частности при Хубилае, который гарантировал землевладельцам имущественные права на землю и снизил налоги. Кроме того, Хубилай построил множество школ, превратил госслужбу в профессию, ввел бумажные деньги и принял закон о банкротстве. При нем появилась служба, отвечавшая за стимулирование сельского хозяйства, улучшение жизни крестьян и урожайность, а также своеобразная администрация, занимавшаяся улучшением техники выращивания хлопка, ткачества и производства тканей. Хубилай развивал искусство и литературу, приказывая переводить персидских и других классиков на китайский. За пять столетий до европейских правителей он ввел всеобщее образование и запретил вершить самосуд над преступниками — любимое зрелище народов Европы в ту эпоху. Все это имело место уже после смерти Чингисхана, но является прямым следствием его попыток создать мультикультурное общество на одной обширной территории.

Первая ласточка глобализации

Распространено мнение, что первый расцвет глобализации начался во времена промышленной революции в Европе около 1870 года и закончился в 1914 году, когда Первая мировая война разрушила веру в то, что политические и экономические связи между нациями способны гарантировать мир. Действительно, в ту эпоху резко возросли объемы международной торговли, инвестиций, миграции, появились новые средства связи, такие как, например, телеграф. Однако отсчитывать историю глобализации с этого момента неверно. Первые золотые века глобализации — это XIII и XIV. Эпоха, в которую Чингисхан, его дети и внуки строили и защищали дороги, открывавшие миру новые возможности. Европейцы начали покупать шелк и другие редкие ткани, экзотические специи и даже технологии по созданию бумаги у Китая[19]. Китайская технология плавления железа в сочетании с инженерными знаниями персов позволила создавать передовое оружие. Врачи из Индии, Китая и Персии объединили свои усилия и в итоге совершили прорыв в фармакологии.

История Чингисхана — это история глобализации в миниатюре. Она показывает, какую роль в объединении разрозненных обществ играют военные завоевания, как торговля следует за военными победами, насколько тесно она пересекается с культурой и почему транспорт и коммуникация имеют огромное значение. Показывает она и то, насколько сложно осуществлять центральный административный контроль, оставаясь толерантным к местным сообществам и культуре.

* * *

История не повторяется, это известно, но мы не можем не провести некоторые параллели. Мир Чингисхана был, разумеется, намного менее развитым, чем современные цивилизации, но он предзнаменовал несколько основных тенденций нашего века. В западных странах многие люди считают, что большинство новаторских идей и технологий возникли в Европе и США. Однако Монгольская империя служит свидетельством новаторской творческой силы Востока, которая в наши дни возрождается вместе с подъемом Китая и Индии. Действительно, растущее влияние азиатских стран на мировую экономику — это во многом возврат к расстановке сил, имевшей место при

Чингисхане и сохранявшейся до середины восемнадцатого века. Так, в 1500 году валовый внутренний продукт Восточной Азии был в три раза больше, чем у Западной Европы, и даже в 1820 году он все еще превосходил его в два с половиной раза[20]. Вплоть до XIX века новые технологии в металлургии, кораблестроении и сельском хозяйстве появлялись и развивались в основном в Азии, а именно в Китае и Индии. Затем Азия поменялась ролями с Европой. Сегодня многие старые тенденции возвращаются. Азия переживает небывалый подъем. На ее долю приходится около половины мирового ВВП, она достигла значимых показателей в производстве ресурсов, торговле и инвестициях. В Азии живет бо́льшая часть мирового населения. Круг замыкается.

Сегодня Китай снова налаживает связи с Европой через Персидский залив и Южную Азию. Расширение торговли и строительство нефтяных и газовых трубопроводов, портов и межгосударственных автомагистралей — серьезная заявка на успех. В 2013 году глава КНР Си Цзиньпин посетил своих западных соседей Казахстан и Узбекистан, чтобы показать, насколько Китаю важно сотрудничество с этими государствами. На одной из встреч он упомянул эпоху Чингисхана, сказав: «Кажется, вот-вот услышишь верблюжий колокольчик и почувствуешь запах костра в пустыне»[21]. Через пару лет от романтических высказываний он перешел к делу: для финансирования нового сухопутного и водного Шелкового пути, строительство которого ведется под лозунгом «Один пояс — один путь»[22], в три государственных банка Китая были переведены шестьдесят два миллиарда долларов[23]. Новый «пояс» включает новые грузовые маршруты через Россию в Гамбург, новые электростанции и заводы на всей территории, а также новые финансовые связи[24]. Учитывая, что для финансирования этих проектов Китай предложил создать Азиатский банк инфраструктурных инвестиций и выделил под него значительную часть средств[25], а в 2015 году к этой международной финансовой организации присоединилось более пятидесяти стран, можно ожидать скорого возрождения детища Чингисхана.

* * *

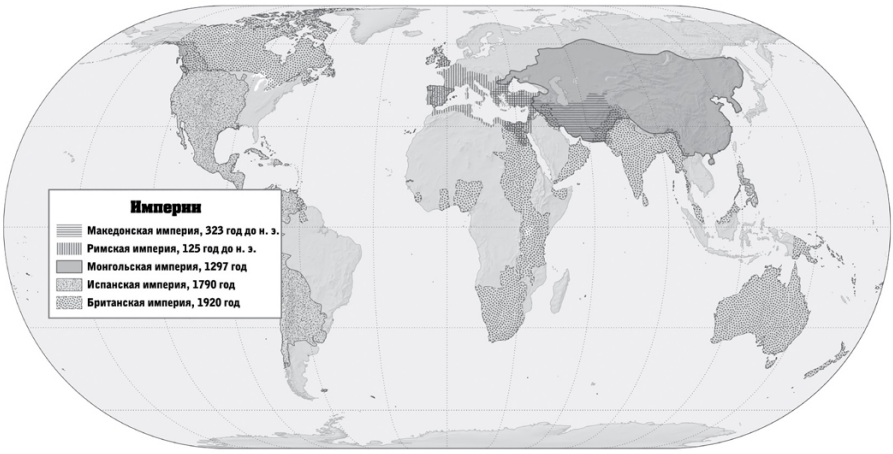
Глобализация — это не что иное, как формирование связей на различных уровнях и разрушение стен, разделяющих разные народы, разные обычаи и разные религии. Глобализация — это развитие систем управления, закрепляющих централизацию

власти и общие стандарты поведения. Строители империй более чем кто бы то ни было способствовали ее развитию, ведь их власть простиралась на обширные территории, на которых жили миллионы людей.

Империя, основанная Чингисханом в XIII веке, значительно преуспела и в том, и в другом. Она дала сильнейший толчок глобализационным процессам. Могу поспорить, что новый Шелковый путь, протянувшийся от Тихого до Атлантического океана, и в этом веке продолжит расширяться в духовной и современной физической формах, неизмеримо усиливая мировую взаимозависимость.

Глава II. Энрике Мореплаватель. Первым постигший премудрости географических открытий (1394–1460)

* * *


Империи
Македонская империя, 323 год до н. э.
Римская империя, 125 год до н. э.
Монгольская империя, 1297 год
Испанская империя, 1790 год
Британская империя, 1920 год

Западный берег Африки,
исследованный при принце Энрике
Франция
Арагон
Португалия
Кастилия
Лиссабон
Сагреш
Гренада
Танжер
Сеута
Азорские острова
Мадейра
Канарские острова
Мыс Бохадор
Мыс Кабо-Бланко
Острова Арген
Острова Зеленого мыса
Зеленый мыс
Мыс Мачт
Красный мыс
Остров Нуну Триштана
Сьерра-Леоне
(Последнее открытие Энрике)
Мыс Пальмас
Берег Слоновой Кости
Западная Африка
0
800 км

[26]

Корабли построены, солдаты обучены, оружие сделано, припасы собраны — всё в строжайшем секрете[27]. Лиссабон и его окрестности гудят о том, что король Жоан I готовится к войне, но к какой, никто не знает. Португальцы, не имеющие представления ни о мотивах, ни о целях, взбудоражены грядущей военной авантюрой.

Дело было в 1415 году, и в Португалии царил мир. Она отвоевала независимость несколько лет назад у единственного соседа и естественного соперника — Кастилии (современная Испания)[28]. Теперь страны мирно соседствовали, а португальские правители бездельничали. Средневековая европейская культура была одержима рыцарством и героями, и отсутствие войны стало сущим мучением для португальских рыцарей и знати. Добыть новые земли, богатства и славу можно было только в сражениях, и король искал подходящую мишень, чтобы наконец вздохнуть с облегчением.

Королевская семья в качестве потенциальной жертвы выбрала маленький, но хорошо защищенный порт Сеута на северном побережье современного Марокко. Расположенная всего в дюжине морских миль[29] от испанского Гибралтара Сеута была одновременно отправной точкой для кораблей, перевозивших марокканскую пшеницу в Европу, и северным конечным пунктом прибыльного караванного пути через Сахару. Из Сеуты верблюды и обозы везли европейское серебро и другие товары на юг — в мусульманские королевства на территории Сахеля[30], протянувшейся от Атлантического океана до Красного моря, после чего возвращались в Сеуту с золотом, рабами (в то время очень малочисленными) и слоновой костью для отправки в Европу. Захватить Сеуту означало взять этот торговый путь под свой контроль и получить возможность покорить мусульман, которых Португалия считала безбожниками.

Советники предостерегали короля от рискованной авантюры. Кастилия могла заподозрить неладное в действиях Португалии на соседних ей территориях и встать на сторону Сеуты. К тому же у Португалии было множество долгов после войны за независимость, ее финансовое положение было слишком шатким, чтобы снарядить достаточное количество кораблей в морскую экспедицию в дальние земли. В конце XI века викинги совершили множество морских походов, и Средиземноморье было неплохо изучено, но завоевывать новые земли Западная Европа свой флот еще не отправляла, во всяком случае, организованно. В ту пору еще не было европейских колоний.

Самым ярым сторонником захвата Сеуты стал принц Энрике. В королевской семье он родился третьим сыном и прекрасно

понимал, что трон ему не унаследовать, а значит, добиваться славы и богатства нужно иным способом. На военных советах он убеждал отца в своем особом предназначении, расписывал в красках, какую славу приобретет Португалия в глазах Европы, если захватит мусульманский морской порт, и какие возможности для торговли получит, завладев североафриканским процветающим центром торговли. В глубине души Энрике, скорее всего, надеялся, что грядущая военная операция превратит его в государственного деятеля. Он убедил отца не только пойти против Сеуты, но и доверить ему подготовку битвы. Лиссабонская элита, посвященная в дела короля, кандидатуру Энрике не приветствовала. Они считали его слишком молодым, неопытным и ослепленным желанием прославиться в важном сражении.

Молодой принц начал тщательно готовиться к предстоящему вторжению. Ему удалось собрать армию португальских рыцарей и наемных солдат со всей Европы и сформировать самую большую флотилию в истории Португалии. Армада включала 59 галер, 63 транспортных судна и 120 легких судов, а матросов, гребцов и солдат пехоты в общей сложности было около девятнадцати тысяч человек[31]. Причина столь масштабной мобилизации держалась в секрете, несмотря на постоянные вопросы горожан и обеспокоенность иностранных послов.

26 июля 1415 года флотилия с помпой военной экспедиции отчалила от Лиссабона в направлении юга: капитаны — в парадной форме, на мачтах — флаги, на палубах — пестрые навесы от солнца. Когда флотилия прибыла в Лагуш, порт на юго-востоке Португалии, король объявил, что их цель — Сеута, и эта новость тут же всколыхнула все марокканское побережье. Для обороны Сеуты ее правитель Бен Салах призвал военное подкрепление со всех подчиненных ему земель. Однако почти у самого порта португальским кораблям пришлось развернуться из-за шторма. И вот тут настал тот самый момент, когда история нередко принимает другой оборот: Бен Салах решил, что опасность миновала, и распустил войска. Но как только небо расчистилось, португальские корабли вернулись и беспощадно атаковали город.

Энрике руководил нападением, но рвение взяло верх над навыками командира. Он так быстро мчался впереди своих войск, что обогнал их на несколько часов, и никто уже не ожидал увидеть его живым. Однако он вернулся и сыграл значительную роль в сражении. Битва длилась тринадцать часов. Сеута понесла огромные потери: из тел погибших можно было сложить курганы. Португалия же за счет внезапности и более мощного оружия лишилась всего восьми солдат.

За несколько дней подданные Энрике провели ритуальное очищение всех городских мечетей, чтобы их могли использовать христиане. На этом крестовый поход во имя религии и ради славы был завершен, а дальше начался безжалостный грабеж. Португальцы загружали трюмы украшениями, коврами, шелками, латунью, специями, золотом, серебром — всем, что попадалось под руку. Энрике впервые увидел, насколько богатыми были другие страны, и этот опыт разжег в нем желание продолжить завоевывать мусульманские земли. Король Жоан I объявил Сеуту частью Португалии и разместил там постоянный гарнизон из 2500 воинов, а также назначил Педру ди Менезиша губернатором.

Энрике получил полный контроль над первой заморской территорией Португалии и новый пышный титул: принц Энрике, герцог Визеу, сеньор да Ковилья. Спустя несколько лет, в 1420 году, король даровал сыну еще один титул, попросив папу римского назначить Энрике великим магистром духовно-рыцарского Ордена Христа, миссия которого состояла в обращении безбожников в христианскую веру. Этот титул стал залогом политической силы Энрике, обеспечив ему ежегодную ренту с обширных землевладений и укрепив репутацию ревностного крестоносца не только в Португалии, но и во всей католической Европе. С этого момента Энрике начнет прикрываться своими титулами, чтобы заставить замолчать лиссабонских критиков, использующих любой его промах как повод позлословить об излишней и ни к чему не ведущей расточительности инфанта.

Завоевание Сеуты положило начало военной экспансии Португалии за рубежом и стало первым шагом на пути к ее становлению в качестве морской империи. Португалия показала остальным странам, что даже маленькое приморское государство с населением меньше двух миллионов человек способно стать мировой державой. Это был первый большой успех Европы в борьбе против ислама на мусульманских землях, и именно так появилась первая европейская колония в Африке. С этого момента европейцы начали исследовать мир, проникая и в Азию, и в Америку. Конечно, случались неудачи. Конечно, совершались и страшные грехи против человечества, такие как, например, распространение работорговли, которое стало возможным благодаря усилиям Энрике. В значительной степени именно это стало причиной колонизации Африки и других последствий, из которых выросло современное мировое сообщество.

Когда Португалия установила контроль над Сеутой, многие купцы покинули город. Без них Сеута теряла бо́льшую часть

торговых связей в Африке и рисковала превратиться в изолированный португальский анклав посреди враждебного исламского мира. Пытаясь спасти положение, Энрике начал выяснять у оставшихся арабских купцов, как те торгуют в Африке и на Среднем Востоке и какие каналы используют. Он интересовался, какие специи позволяют лучше сохранить продукты, а какие применяются для изготовления лекарств. Он досконально изучил судоходство: узнал все о приобретении и фрахтовании коммерческих судов, познакомился с капитанами, наладил закупку и доставку товаров. Энрике освоил управление новой колонией.

Сеута изменила жизнь Энрике. Он отличился в бою, заслужил признание отца, почести папы, английского короля Генриха V и короля Кастилии. Он научился торговать, держать под контролем заморскую территорию. Уже тогда в его характере проявились качества, которые определят его жизнь: неустанное любопытство и горячее желание собирать потенциально полезную информацию для своих будущих начинаний. Завоевание Сеуты положит начало плодотворным исследованиям западного берега Африки и управлению новыми землями, которые инфант и его последователи присоединят к Португалии. Первый поход Энрике ознаменовал начало великих европейских экспедиций в Африку, Азию и Новый Свет.

Великое предназначение

Энрике родился 4 марта 1394 года. С малых лет он был привязан к своему отцу, герою, фактически добывшему Португалии независимость от Кастилии в сражении при Алжубарроте 14 августа 1385 года. Его мать Филиппа Ланкастерская выросла в Англии и наверняка рассказывала молодому принцу историю своей страны, беседовала с ним о храбрых рыцарях, об их кодексе чести и благородных сражениях. Энрике, как и другие королевские дети той эпохи, изучал историю, литературу, религию, астрологию и мореходство, которые, впрочем, были приправлены мистикой и суевериями. Историки едины во мнении, что Энрике верил в свой гороскоп, согласно которому ему было предопределено «совершить великие и благородные завоевания и раскрыть секреты, неизвестные людям»[32].

Инфант Энрике — дитя средневековой Европы и Португалии конца XIV — XV веков. Когда Монгольская империя Чингисхана начала распадаться, местные короли и правители стали бороться за власть: вели бесконечные войны, участвовали в восстаниях и захватывали имущество друг друга. По сухопутным дорогам, ведущим из Китая в Восточную Европу, передвигаться стало сложнее, поскольку каждое новое государство устанавливало свои границы, вводило пошлины, навязывало посредников и формировало торговые обычаи. Караванные купцы мечтали о новой дороге на Восток в обход неспокойных земель.

Лучшей альтернативой казался путь через открытый океан, но ни одна европейская страна не была к этому готова. В морском деле Европа сильно отставала от Китая и Персии, а внутренняя политическая борьба в европейских странах затрудняла проведение государственных кампаний любого рода, в том числе крупных мореходных экспедиций. Триумф принца Энрике в Северной Африке значительно укрепил уверенность Европы в своих возможностях.

Pax Mongolica постепенно исчезал, а Европа начала заимствовать изобретения Азии, в том числе порох и приборы для навигации. В конечном итоге вкупе с передовыми технологиями в сельском хозяйстве и военном деле, которые появлялись как результат конкуренции между государствами, это приведет к смещению центра влияния из Азии в Европу, но Европе понадобится еще сто лет, чтобы раскрыться полностью и начать создавать настоящие национальные государства, подпитывать дух научного исследования и положить конец безграничной власти

католической церкви.

То, что такой первопроходец, как Энрике Мореплаватель, появился именно в Португалии, а не в более крупной европейской стране, неудивительно. С обретением независимости в политическом плане в Португалии все успокоилось, тогда как другие страны все еще слишком опасались гражданских войн и нападения врагов и не рисковали отправлять своих лучших мужей в далекие экспедиции. Потенциальные враги тоже держались от морских просторов на расстоянии. Прежде китайские императоры Минской династии отправляли флотоводца Чжэн Хэ в исследовательские экспедиции, и он добирался даже до Восточной Африки, теперь же они в основном занимались внутренними делами страны, и морские походы прекратились. Индийским капитанам хватало возможностей Индийского океана. Османов ограничивали узкие проливы, которые были их единственным выходом в остальной мир и часто находились под вражеским контролем. Лишь в Португалии царил мир, а протяженная береговая линия позволяла отправлять экспедиции в открытое море.

Первые открытия: острова в Атлантическом океане

После победы, одержанной в Сеуте, принц Энрике стал посматривать в сторону Атлантического океана[33]. Для первой экспедиции он выбрал Канарские острова: Энрике рассчитывал найти там сокровища и обратить в веру язычников. Однако король Жоан I не одобрил идею инфанта, поскольку на острова претендовала Кастилия, а монарх по-прежнему боялся спровоцировать бывших правителей Португалии. Тогда Энрике отправил два корабля на поиски новых земель на запад вглубь Атлантики[34]. Один из кораблей, сбившись с пути из-за шторма, обнаружил маленький необитаемый остров (позже он получит имя Порту-Санту) и доложил об этом Энрике. Принц отдал кораблю приказ плыть дальше. В период между 1419 и 1425 годами (историки спорят о точной дате) португальские мореплаватели недалеко от марокканского побережья обнаружили еще один остров, который стал первым большим открытием Энрике. Это была Мадейра. Итальянские мореплаватели уже давно знали о его существовании, но не видели в нем никакой ценности. Португальцы же нашли там лес, который широко использовали в кораблестроительстве, и сок драцены, из которого готовили красители и лекарства. Через несколько лет португальцы завезли на остров сахарный тростник с Сицилии и виноград с Крита, превратив Мадейру в крупного экспортера леса, сахара, вина и важнейшее звено экономики империи.

Затем Энрике отправил еще одну экспедицию, которая прошла примерно по тому же сценарию, что и открытие Мадейры. Моряки обнаружили маленький, не представлявший интереса остров. Энрике приказал им плыть дальше, и со второй попытки были открыты Азорские острова (примерно в 1430-х годах, историки спорят и об этой дате). Архипелаг состоял из девяти островов, располагался на одной широте с Португалией и так же, как и Мадейра, был известен другим исследователям, но не заинтересовал их. Власти Португалии заманивали, а иногда и заставляли своих подданных перебираться на новые земли, и вскоре на островах начали развиваться животноводство и выращивание фруктов, а сам архипелаг превратился в перевалочный пункт для трансатлантических экспедиций и новую заботу португальской колониальной администрации. Своими успехами Энрике заслужил доверие в Лиссабоне. Оно ему

пригодится, когда придет время для более смелого предприятия — попытки обогнуть мыс Бохадор на западноафриканском побережье.

Триумф на выступающем мысе

Бохадор на португальском языке означает «выступающий». Этот выступ был не больше сорока километров или меньше дня по морю от побережья Западной Сахары, однако долгие годы он сдерживал европейские географические открытия. Есть свидетельства, что древние средиземноморские цивилизации финикийцев, греков и карфагенян проплывали вдоль западного побережья Африки и мимо мыса. Однако после этого, на протяжении нескольких веков, которые историки назвали Темными, люди находились в жесточайшем плену у суеверий, и вплоть до 1430-х годов никто не осмеливался приблизиться к Бохадору. Легенды гласили, что к югу от мыса океан закипает, морские чудовища нападают на корабли, а солнце палит так, что белая кожа становится черной. Согласно поверьям, коварные ветра вокруг мыса направляли корабли прямо на красные коралловые рифы. В народном сознании Бохадор был гиблым местом[35]. Так что если бы экспедиции Энрике удалось обогнуть мыс, это разрушило бы психологический барьер, несколько столетий удерживавший европейцев от морских походов, а португальцы получили бы новый заряд уверенности.

Примерно в 1430 году Энрике отправил своих верных оруженосцев совершить, как окажется, первую из пятнадцати попыток обогнуть мыс Бохадор. Раз за разом ничего не получалось, и моряки в страхе возвращались обратно. Оруженосцы следили за снаряжением и организацией экспедиций, но сейчас им приходилось заставлять упрямых, хоть и опытных, капитанов и матросов продолжать плыть вперед. Энрике был уверен, что все опасности надуманны. Некоторые историки говорят, что его убежденность основывалась на ложных свидетельствах французских и кастильских капитанов, которые несколько раз в течение века заявляли, что огибали Бохадор[36]. Так или иначе, но Энрике был полон решимости пройти через мыс. А ведь ему приходилось бороться не только с древними суевериями, но и с личными интересами капитанов, которые не хотели рисковать жизнью у Бохадора, когда богатства можно было получить намного проще — грабежами и торговлей в уже известных морях.

В 1434 году принц Энрике призвал к себе Жила Эанеша, своего оруженосца, который ранее уже предпринял несколько неудачных попыток обогнуть этот мыс. Неизвестно, что именно сказал Энрике Эанешу, обращался ли он к его патриотическим чувствам или пообещал щедрую награду, или, как говорят

некоторые источники, приказал ему не возвращаться до тех пор, пока тот не сможет описать земли и моря за мысом, но одно известно точно: на этот раз Эанеш проявит невиданную доселе смелость.

Точного, полного и достоверного описания этого поистине исторического морского похода нет. Мы можем себе его только представить[37]. Проведя неделю в море, Эанеш с товарищами достиг мыса, располагавшегося чуть севернее Бохадора. Под сенью парусов матросы устроили пир до встречи с неизвестным: ели вяленую рыбу, солонину, сыр, сухари и пили вино. Отважные мореплаватели продвигались на юг, горячий ветер из пустыни направлял их к берегу. Когда в поле зрения показался Бохадор, Эанеш отдал приказ держаться на расстоянии от красных рифов. День и ночь они плыли на запад, а затем на юг, а потом повернули на восток обратно к берегу.

Солнце палило, матросы собрались на палубе и, щуря глаза, проверяли цвет своей кожи[38]. Показалась земля. Плоская, песчаная, она сверкала на солнце и была совсем не такой суровой, как на северном побережье. Моряки осмотрелись и поняли, что обогнули мыс. Они направили корабль к берегу и бросили якорь. Спустили лодку, Эанеш сам сел на весла. Следов человеческой жизнедеятельности здесь не оказалось. Увидев прекрасные розы, Эанеш сорвал несколько штук и, вернувшись домой, подарил их принцу.

Если поход на Сеуту был ключевым для формирования личности Энрике, то экспедиция к Бохадору — самой важной. Она заставила задуматься его современников о том, что истинными преградами на пути первооткрывателей могут быть только отсутствие денег и желания. Молва быстро разнеслась по свету. Началась эпоха Великих географических открытий, в которых с каждым годом задействовалось все больше ресурсов и людей. Энрике отправлял свои корабли все дальше и дальше вдоль африканского побережья[39].

Однако в случае с экспедицией вокруг Бохадора Энрике было нечего предъявить в качестве оправдания своих затрат. Обращать в христианство на мысе было некого, как не было ни золота, ни сокровищ, которые можно было бы привезти домой. Энрике думал о том, как окупить свои затраты на экспедиции. Так он начал искать водный путь вдоль Африки, который позволил бы быстрее добираться до Индии и Китая. Еще он надеялся найти там христианское царство пресвитера Иоанна, царя-священника, который якобы правил землями на северо-востоке Африки, в районе нынешней Эфиопии. Поговаривали, что в царстве Иоанна много золота и серебра и есть мощная армия из ста тысяч

человек, вместе с которой принц Энрике мечтал воевать против неверных мусульман. Из-за нехватки времени и денег, а может, потому что пресвитер Иоанн существовал лишь в легендах, мечтам Энрике не суждено было сбыться.

Королевство или брат

В жизни Энрике наступила черная полоса. Король Жоан I умер, оставив португальский трон своему старшему сыну Дуарте. Энрике на протяжении многих лет хотел завоевать Танжер, приморский город восточнее Сеуты, и представил план нападения новому королю и его советникам. Все были против, потому что Танжер мог оказать более сильное сопротивление, чем Сеута, а португальская казна не могла себе позволить расходы на подготовку флота и армии для большого похода. Критики Энрике вновь заговорили о его безрассудстве. Как и во время обсуждения нападения на Сеуту, Энрике убедительно доказывал, что миссия Португалии — обращать мусульман в христианскую веру и раскрывать боевой дух своих рыцарей. В итоге королевский двор согласился на новую войну.

На этот раз подготовка Энрике с треском провалилась. Его секретные планы по завоеванию стали известны всему свету, и у Танжера было достаточно времени, чтобы усилить защиту. Энрике же удалось сформировать лишь маленькое войско из восьми тысяч солдат, намного меньшее, чем было отправлено в Сеуту. Португальцы атаковали Танжер 9 сентября 1437 года. Враг превосходил их в силе, оружии и маневренности. Оборона отражала повторяющиеся атаки на городские стены. В считанные дни обороняющиеся окружили португальскую армию, и Энрике пришлось сдаться Бен Салаху, войско которого он разбил в Сеуте. Правитель потребовал, чтобы португальцы не только вернули Сеуту, но и оставили принца Фернанду, младшего брата Энрике, в качестве гарантии, что португальская сторона выполнит договоренности.

Чтобы спасти армию, Энрике пришлось принять выдвинутые условия. Ему позволили отступить в Сеуту, где он находился несколько месяцев, мучительно обдумывая сложившееся положение. Если он выполнит требования Бен Салаха, это будет позор для нации и для него лично, если откажется — обречет на верную смерть Фернанду. Энрике вернулся в Португалию обсудить ситуацию с королем Дуарте, и вместе они решили, что готовы пожертвовать младшим братом, раз это необходимо.

Шесть лет они пытались добиться новых условий освобождения брата. С Фернанду обращались как с рабом: держали в заключении, плохо кормили, — и вскоре он умер. Провальный поход изобличил самонадеянность Энрике, его плохую военную проницательность и необузданные амбиции. Отныне ему придется сократить расходы и полностью посвятить

себя тому, что у него получалось лучше всего, — экспедициям.

Шаг за шагом

В те времена авторитет папы нередко использовался для юридического и нравственного обоснования иностранных кампаний. После успеха на мысе Бохадор принц Энрике получил от понтифика исключительные права на исследование африканского побережья настолько далеко на юг и вглубь континента, насколько он сможет добраться хоть с торговыми, хоть с военными целями. Энрике воспользовался влиятельным папским позволением, чтобы организовать новые морские походы и заставить независимых купцов к ним присоединиться. Причем по условиям партнерства 20 % полученных доходов шли принцу. Успех на Бохадоре распалил в Энрике жажду приключений и желание обращать иноземцев в христианскую веру, разбудил аппетит к новым богатствам для себя и страны.

В этот период инфант начинает регулярно организовывать экспедиции. Между 1441 и 1460 годами он отправляет корабли все дальше на юг — от мыса Бохадор к мысу Кабо-Бланко, потом к Зеленому мысу, потом к Красному мысу. Так, шаг за шагом, Энрике продвигается на юг вдоль африканского побережья.

Энрике тщательно собирал сведения о новых землях. Оруженосцы, капитаны и матросы получили приказ подробно описывать новые побережья, природу и растения, культуру местных жителей. После возвращения домой все образцы и наблюдения анализировались, и на их основе составлялись планы следующих морских путешествий. С каждой новой экспедицией моряки все больше узнавали об особенностях навигации, ветрах и обычаях африканских народов. Энрике ввел правило, согласно которому капитаны были обязаны привозить из экспедиции хотя бы одного опытного местного жителя, который мог бы рассказать о культуре своего народа и торговых обычаях, а также выступить переводчиком и проводником в последующих экспедициях. Принц поощрял тех капитанов, кто продвигался как можно дальше вглубь новых земель, и старался лучше оценить возможности для торговли.

В ходе экспедиций португальцы сталкивались со множеством африканских племен. Некоторые из этих встреч проходили мирно, и в результате формировались новые торговые связи, а некоторые заканчивались жестокими схватками. Несмотря на то что экспедиции Энрике больше не преследовали цели вооруженного захвата территорий, у моряков тем не менее был приказ водружать крест на каждом новом месте и объявлять эти земли христианскими и принадлежащими Португалии.

Несомненно, многие искали в этих походах славу и стремились добыть ее в сражениях против народов побережья Западной Сахары, однако число экспедиций, оплаченных купцами, а не Энрике или государством, росло, а значит, подобные походы все больше преследовали исключительно коммерческие цели. Принцу пришлось выступить в роли посредника между конфликтующими интересами воинов и торговцев, и в конце концов он был вынужден установить приоритет торговли над религией.

Работорговля

Кампании Энрике довольно быстро нашли в Африке коммерческую перспективу, ужасную по своей сути, но несравнимую ни с чем по прибыльности, — торговлю людьми. При этом в глазах многих португальцев расширение работорговли оправдывало все экспедиции инфанта. Здесь стоит упомянуть о том, что торговля людьми уходит корнями в Римскую империю, и европейцы задолго до Энрике покупали или обменивали черных рабов на рынках Северной Африки и отправляли их на работы в Италию, Кастилию и в ту же Португалию. Однако Энрике стал первым европейским коммерсантом, который покупал или забирал людей непосредственно в племенах и организованно отправлял их по морю в Европу.

Начиналось все с нескольких похищенных португальскими моряками африканцев, но довольно быстро будущих рабов — мужчин, женщин и детей — стали выменивать у вождя племени на португальский лен, серебро и пшеницу. В результате утром 8 августа 1444 года первая партия из 235 африканцев, живших на территории современного Сенегала, была доставлена в португальский порт Лагуш[40]. С этого момента историки ведут отсчет современного рабства. Число ввозимых рабов стремительно росло[41], и, пока был жив Энрике, в Португалию только от его имени доставили от пятнадцати до двадцати тысяч африканцев.

Некоторые сочувствующие Энрике биографы утверждают, что его основной целью было обращение туземцев в христианство; что многие африканцы, привезенные в Лиссабон, могли свободно интегрироваться в португальское общество, вступать в брак с местными жителями, овладевать торговыми навыками, подниматься вверх по экономической лестнице; что сам Энрике, имея право владеть множеством рабов, взял себе лишь нескольких[42]. Тем не менее даже такие рационалистические доводы не оправдывают дикость принципа новой торговли. Подданные Энрике не просто обменивали парусину на людей: многих увозили силой, а тех, кто оказывал сопротивление, убивали в назидание другим. Португальцы охотились на людей, ловили их и перевозили в нечеловеческих условиях: запертыми в трюме или связанными, брошенными на милость стихии[43]. Тех, кто выжил, продавали на аукционе. Даже хронист Зурара, современник Энрике, который восхищался принцем, рисует мрачную картину публичной продажи рабов в Лиссабоне:

> «Однако каковым должно было быть сердце — сколь бы ни было оно черство, — кое не оказалось бы поражено благочестивою печалью при виде того сборища? Ибо головы одних были склонены, а лица омыты слезами, когда глядели они друг на друга; иные стенали весьма горестно, взирая на высоту небес, вперившись в них очами, громко взывая, словно моля о помощи Отца природы. <…> Однако, к умножению их боли, прибыли те, кто имел поручение [произвести] дележ, и начали разлучать их одних с другими, с целью привести в равенство доли; вследствие чего по необходимости требовалось отделять детей от родителей, жен от мужей и одних братьев и сестер от других. <…> Тотчас, как поместили их по одну сторону, дети, что видели родителей по другую, порывисто поднимались и устремлялись к ним; матери сжимали в объятиях других детей и бросались с ними ничком, получая удары, мало жалея плоть свою, — лишь бы они [дети] не были у них отняты!»[44] [45]

Энрике мог быть жестким, расчетливым прагматиком. Однажды он пожертвовал родным братом ради торгового порта, теперь же работорговля стала для него золотой жилой. Большинство клокочущих негодований в адрес Энрике, которые раздавались в Лиссабоне и вменяли ему в вину манипулирование королевским двором, национальное унижение, пережитое Португалией из-за фиаско в Танжере, и огромные затраты на не принесшие прибыли экспедиции, забылись на фоне процветания, наступившего с началом работорговли. Каким бы ни было нравственное отношение Энрике к рабству, возможно, он видел в такой торговле счастливую случайность, божественное провидение, потому что именно она позволила ему продолжить крестовые морские походы и укрепить статус национального героя.

Знаковым событием в работорговле стало открытие Энрике в 1443 году острова Арген. Остров площадью двенадцать квадратных километров располагался чуть южнее Кабо-Бланко (сегодня это часть Мавритании). С возвышенности можно было контролировать пролив, который отделял его от материка. На острове были источники воды и обитали птицы (пеликаны и фламинго), а значит, моряки могли питаться мясом, а не сидеть на рыбной диете. Арген в ту пору был первым и единственным местом на относительно близком расстоянии от Португалии, где моряки Энрике могли спокойно бросить якорь, отремонтировать

корабли и пополнить запасы питьевой воды.

До появления португальцев Арген населяли африканские рыбаки. В 1445 году двадцать шесть португальских кораблей причалили к острову, и затем в течение десяти лет суда Энрике и его партнеров вывозили с острова около восьмисот рабов в год. Португальцы построили постоянный каменный форт, который превратился в первую португальскую базу работорговли. Очень скоро его подобия появятся во всех португальских колониях, а другие европейские государства начнут соревноваться с Португалией.

Сагреш. Тихое пристанище Энрике

Сегодня принц Энрике известен под именем Энрике Мореплаватель, которое ему дали за заслуги в освоении морских просторов. Пожалуй, сложно найти более неподходящее ему имя, потому что сам Энрике дальше Сеуты и Танжера не плавал. Возможно, он не любил корабли или опасался за свою жизнь, а может, считал себя крупным торговцем и новатором, а не моряком. Когда Энрике впервые отправился в Африку, купцы и наемники воспринимали морские походы как эпизодические приключения с целью обогащения. Энрике превратил их в институт, в успешный национальный проект. В конце жизни он руководил морскими экспедициями из своей крепости в Сагреше на юге Португалии. Крепость стояла на высокой скале, и с нее открывался прекрасный вид на Атлантический океан[46]. Глядя на океан, Энрике представлял следующую кампанию по христианизации исламского мира или поход за сокровищами, скрытыми на африканском побережье.

Что именно происходило в Сагреше и насколько это продвинуло вперед науку о мореходстве, до сих пор является предметом споров среди историков. Одни говорят, что Энрике принимал у себя знатоков морского дела: строителей, картографов, штурманов, которые делились с ним своими мыслями, новостями и обсуждали дела[47]. «В Сагреш съезжались моряки, путешественники и ученые со всех краев, каждый добавлял что-то новое, — пишет историк Дэниел Бурстин. — Там были евреи, мусульмане и арабы, итальянцы из Генуи и Венеции, немцы и скандинавы, а по мере продвижения экспедиций — и представители племен западного побережья Африки»[48]. Другие рисуют менее величественную картину. Например, биограф Питер Рассел утверждает, что нет ни одного доказательства, что Энрике действительно окружали все эти люди. Бурстин считает, что Энрике за время своего пребывания в Сагреше внес значительный вклад в развитие технологий кораблестроения и навигационного оборудования, а Рэндис утверждает, что в экспедициях Энрике подобные достижения не применялись.

Но в двух важных вещах они, кажется, сходятся. Во-первых, еще со времен Сеуты принц начал собирать знания, полученные из разнообразных источников: от торговцев и подрядчиков, картографов и ученых из разных частей Европы, от африканцев, которых встречали в экспедициях моряки. Таким образом, он много знал сам и наверняка подсказывал капитанам то, чего те знать не могли. Подобной практикой сегодня никого не удивишь,

но в эпоху, когда исследовательские экспедиции были абсолютным новшеством и проводились спорадически, коммуникации были примитивными, а сотрудничество — редким, сбор информации и ее передача представляются настоящей новацией. Энрике из любого морского похода извлекал кладезь полезных знаний, которые могли использоваться в следующих экспедициях.

Второе, с чем соглашается большинство историков, это уникальное неослабевающее чувство долга Энрике, необъяснимая смесь религиозного фанатизма и страсти к золоту, где благочестие служило удобным прикрытием корыстных интересов. При этом именно религиозность помогала Энрике не отступать перед трудностями, будь то злые языки при дворе в Лиссабоне или позор в сражении. Во имя Бога он мог убедить людей идти на врага, даже если в роли врага выступал страх.

13 ноября 1460 года принц Энрике тихо скончался в Сагреше. Ему было шестьдесят шесть лет. Несмотря на доходы, получаемые с земель, которыми он владел, королевскую монополию на мыло и другие товары широкого потребления, совместные предприятия с ходившими в экспедиции купцами и прибыль от работорговли, после смерти Энрике оставил множество долгов.

Экспедиции после Энрике

До самой смерти Энрике имел исключительное папское позволение фактически контролировать торговый путь вдоль атлантического побережья Африки. В 1469 году эта привилегия была передана Фернану Гомишу, лиссабонскому купцу, который методично продолжил дело Энрике. Гомиш исследовал по пятьсот километров африканского побережья в год и за пять лет изучил столько же земель, сколько Энрике за тридцать. В 1475 году это право было возвращено королю Португалии.

На протяжении следующих пятидесяти лет темп исследований все больше ускорялся. Началось внутриевропейское соревнование по поиску выгодных возможностей для быстро развивающейся международной торговли. В конце XV и начале XVI веков в основном португальцы первыми преодолевали барьеры и достигали новых земель. В 1486 году Бартоломеу Диаш преодолел последний рубеж — обогнул мыс Доброй Надежды на южной оконечности Африки и открыл прямой путь по океану в Индию. Васко да Гама шел по этому пути в Индию с 1497 по 1498 год, преодолев двадцать четыре тысячи морских миль. В том же десятилетии генуэзец Христофор Колумб при финансовой поддержке Испании[49] переплыл Атлантический океан и открыл Америку, за ним последовали и португальские экспедиции. В 1510 году испанец Васко Нуньес де Бальбоа основал колонию в Панаме, а в период между 1519 и 1522 годами Фернан Магеллан совершил первое кругосветное плавание. (Сам Магеллан был убит до конца экспедиции.) В 1776 году известный экономист Адам Смит написал: «Открытие Америки и морского пути в Вест-Индию через мыс Доброй Надежды — два важнейших события в истории человечества»[50].

Если Бохадор распахнул перед европейцами дверь в Индию и Америку, то формирование Энрике Мореплавателем форпостов в Сеуте, на Мадейре, Азорских островах и Аргене сделало возможной колонизацию. За первые два десятилетия XVI века Португалия посадила своего наместника в Индии, захватила Ормуз — ворота в Персидский залив, заняла Гоа и малайзийскую Малакку. Во времена расцвета Португальская империя владела землями от Бразилии на западе до внешних пределов Китая на востоке.

Экспансия Португалии задевала растущие амбиции голландцев, испанцев и англичан. Первыми открытое противостояние начали голландцы, атаковав португальские поселения по всему миру и вступив в соперничество

с Лиссабоном за контроль над торговлей азиатскими специями, африканскими рабами и бразильским сахаром. К концу XVI века Португальская империя приходит в упадок, уступая место растущему экономическому могуществу голландцев. Встретившись с более сильным противником на суше и на море, португальцы были вынуждены выйти из борьбы за мировое господство.

Вклад

Морские экспедиции и колонизация Энрике положили начало процессу превращения страны крестьян и рыбаков в империю. В течение жизни ему удалось продвинуть экспедиции вдоль западного побережья Африки до границ современной Сьерра-Леоне и превратить Лиссабон в космополитический центр международной культуры мореплавания.

Энрике уникальным для своей эпохи образом смог создать то, что историк Дэниел Бурстин назвал «общенациональным приключением»[51], то есть «последовательную пошаговую национальную программу для движения вперед через неизвестное». Энрике заложил основу будущих государственных исследовательских экспедиций, в том числе первым ввел практику обращения к частным инвесторам в тех случаях, когда государство сокращало финансирование. Он внес самый значительный вклад в начало эпохи Великих географических открытий — периода, когда европейцы стремились колонизировать Африку, Азию и Америку — и помог становлению многовекового коммерческого доминирования Запада. Несомненно, это произошло бы и без Энрике. Рано или поздно стремление европейцев заполучить азиатские товары и распространить христианство породило бы другого преобразующего лидера. Но именно Энрике воспользовался такой возможностью.

В следующем веке торговля впервые начинает вестись между всеми ключевыми регионами, мир постепенно становится единой сетью. Происходит регулярный обмен товарами, и их разнообразие непрерывно растет. Сахар, перец, мускатный орех, гвоздика, корица, зерно, вино, лес, золото, серебро, шелк, ткани, фарфор, лошади — вот лишь неполный список. Корабли перевозят табак и картофель, лошадей и свиней туда, где люди до сих пор не знали об их существовании. Но вместе с товарами из Евразии в Америку попадают и распространяющие малярию и оспу паразиты и насекомые, а из Западного полушария в Евразию — сифилис. Если монгольская эпоха, которой положил начало Чингисхан, была первым золотым веком глобализации, то европейская эпоха, зачинателем которой стал Энрике, очевидно, была вторым.

* * *

В 1975 году Вернер фон Браун, один из основоположников современного ракетостроения, написал, что приморский замок Энрике в Сагреше «был ближайшим аналогом того, что в наше время пытается воплотить космическое сообщество»[52]. Он называл Бартоломеу Диаша, Фернана Магеллана и Васко да Гама учениками Энрике Мореплавателя, и считал, что историческое путешествие Христофора Колумба стало возможным благодаря традиции морских экспедиций, заложенной принцем. В 1980 году Карл Саган[53] назвал космические аппараты «Вояджер» «прямыми потомками»[54] кораблей Энрике. Очевидно, что Энрике Мореплаватель вдохновляет многие поколения.

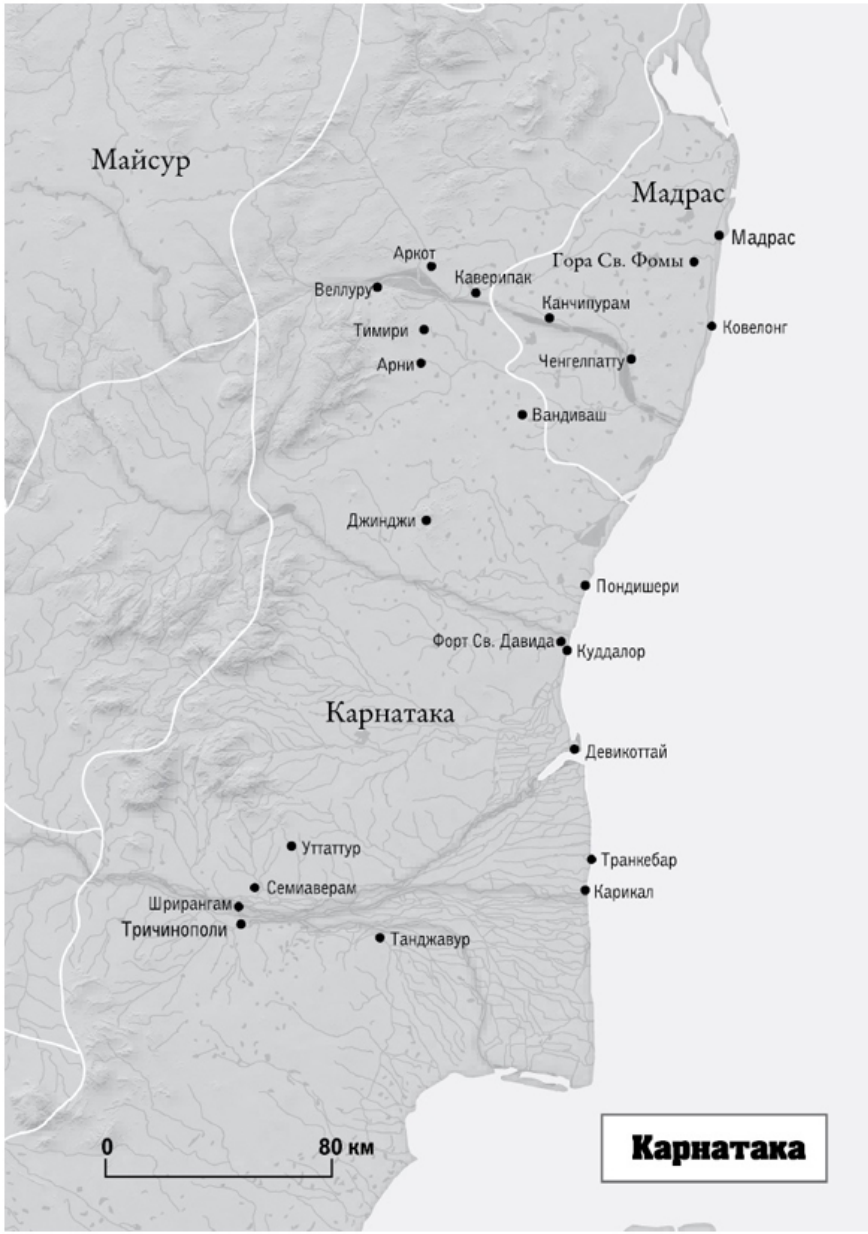
Сегодня мы все еще открываем новые территории. Мы отправляем людей в космос больше чем на год, открываем новые планеты и даже посылаем космические аппараты за пределы Солнечной системы. Все больше стран и компаний участвуют в этом процессе, объединяя таланты, деньги и знания. Появляются новые отрасли промышленности, движимые коммерческими стимулами. Мы не можем точно предугадать, как будет развиваться это направление. Но и Энрике в свое время не мог предвидеть будущее. Так что можно с уверенностью говорить о том, что, как и на ранних стадиях европейских географических открытий, сегодня новым исследованиям заданы направление и мощный импульс.

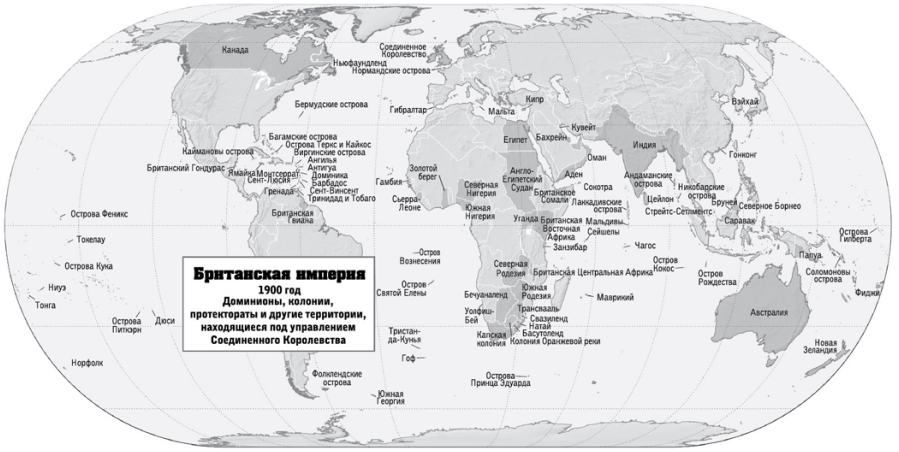
В 2014 году в обычно сдержанной газете Financial Times появилась статья, заголовок которой полностью отражает современную реальность: «Наша неизбежная судьба — выйти за пределы Земли»[55]. Что касается океанов, мы находимся в самом начале процесса систематизации удивительного разнообразия видов и природных ресурсов. В этой деятельности можно заметить заложенные Энрике Мореплавателем принципы: неустанный поиск новой информации, системный подход к организации процессов, радость от того, что человечество преодолевает новые географические барьеры, и постоянное стремление идти вперед, даже если не уверен, что обретешь в итоге. Без этого вклада глобализация никогда бы не стала столь широкой и глубокой. Мы можем быть уверены, что, пока живы люди и пока они не оставляют попыток раздвинуть границы знаний и опыта, мир продолжит становиться все более взаимосвязанным.

Глава III. Роберт Клайв. Ловкач, захвативший Индию для Британской империи (1725–1774)

* * *

Афганистан
Кашмир
Лахор
Пенджаб
Тибет
Дели
Земли моголов
Непал
Бутан
Агра
Синд
Раджпутана
Ауд
Бихар
Ассам
Мунгер
Бенгалия
Плесси
Гуджарат
Калькутта
Земли маратхов
Орисса
Бомбей
Хайдарабад
Северные Сиркары
Гоа
См. карту справа
Аравийское море
Майсур
Мадрас
Бенгальский залив
Майсур
Карнатака
Тричинополи
Траванкор
Цейлон
0
800 км
Индия в XVIII веке


Майсур
Мадрас
Мадрас
Аркот
Гора Св. Фомы
Каверипак
Веллуру
Канчипурам
Ковелонг
Тимири
Арни
Ченгелпатту
Вандиваш
Джинджи
Пондишери
Форт Св. Давида
Куддалор
Карнатака
Девикоттай
Уттаттур
Транкебар
Семиаверам
Карикал
Шрирангам
Тричинополи
Танджавур
0
80 км
Карнатака



10 марта 1743 года семнадцатилетний Роберт Клайв стоял в лондонском доке со всеми своими пожитками, разложенными в нескольких чемоданчиках, готовый отправиться на поиски счастья в Индию. Он собирался ступить на борт 500-тонного «Винчестера», одного из самых больших и передовых кораблей того времени. Судно служило как торговым, так и военным целям и отражало двойственный характер его владельца — Британской Ост-Индской компании, важнейшей торговой компании растущей империи, в распоряжении которой были собственные войска. Корабль должен был достичь берегов Индии за шесть месяцев, но в итоге путь занял больше года. Первая неудача настигла путешественников, когда «Винчестер» сел на мель у берегов Бразилии, где он искал попутный восточный ветер. Капитан принял решение сбросить балласт, чтобы облегчить судно, и начал с багажа мелких служащих, вроде Клайва. Вскоре после этого корабль попал в жестокий шторм, во время которого теперь уже сам Клайв выпал за борт. Капитан схватил попавшееся под руку ведро, привязал к нему веревку и бросил импровизированный спасательный круг за борт. Мальчику удалось выкарабкаться, но он потерял остатки своих малочисленных вещей: шляпу, парик, обувь и пряжку от ремня. После еще нескольких задержек 1 июня 1744 года корабль наконец причалил в Мадрасе на восточном побережье Индии. Клайв сошел на берег в чем был. В его кармане было немного денег, которые пришлось занять под грабительский процент у капитана, чтобы пополнить гардероб.

Описания Мадраса той эпохи позволяют нарисовать картину того, с чем столкнулся Клайв, сойдя в сумерках с «Винчестера». Новоприбывшие переплавлялись на лодках из кокосового волокна к мерцающим огням небольшого колониального поселения и

чувствовали в теплом воздухе запах пряностей и перепревшего навоза[56]. На последних метрах индийские лодочники подхватили их лодки и подтянули к берегу[57]. Ступив на твердую землю, британские гости окунулись в море резких контрастов: и индийские крестьяне в грязных набедренных повязках, и арабские купцы в длинных шелковых платьях носили тюки на голове; бездомные собаки рылись в помойных канавах у продуктовых лавчонок, над которыми роились мухи, а рядом пролегали широкие дороги, вдоль которых стояли белоснежные резиденции богатейших британских торговцев.

Мадрас находился на юго-восточном побережье в провинции Карнатаке. Здесь располагались все важнейшие европейские торговые центры Индии, и Мадрас считался центральным среди обширных британских анклавов, в числе которых были Калькутта и Бомбей. В центре Мадраса стоял форт святого Георгия с домом губернатора, бараками для солдат, складами и жилыми домами компании. В этой части могли жить только европейцы, правда, некоторые обеспеченные западные купцы селились и за ее пределами. Клайву компания выделила две скромные комнаты в гостевом доме на территории форта.

Взросление в компании

В Британской Ост-Индской компании сотрудники делились на четыре класса: старшие купцы, младшие купцы, агенты (факторы, брокеры) и младшие клерки, которых называли писарями. Клайв находился на последней ступени. Обычно молодому писарю требовалось около пяти лет, чтобы добиться повышения до брокера, еще три года, чтобы стать младшим купцом, и еще три года — старшим купцом. Клайв сразу погрузился в рутинную работу. День за днем за высокой стойкой вместе со всеми он отслеживал счета, квитанции, вел хозяйственный учет и бухгалтерские книги продаж индиго, селитры и хлопка. Каждое утро с выстрелом пушки писари просыпались и перед завтраком шли молиться в церковь. Работа продолжалась до полудня, потом обед, отдых и в четыре часа дня работники возвращались за стойки. По вечерам Клайв заходил в библиотеку, располагавшуюся в доме губернатора. Хоть он никогда и не учился всерьез, Бэкона, Декарта, Конфуция, Эразма Роттердамского, Гоббса, Макиавелли, Шекспира он читал с упоением. Это был, пожалуй, единственный год в жизни Клайва, когда он проявил тягу к знаниям.

Роберт Клайв родился в небогатой семье, и детство его было скорее безрадостным[58]. Отец был адвокатом и коммерсантом, но когда Роберту исполнилось три года, в финансовых делах отца что-то (что именно — неясно) пошло не так, и Роберта отправили жить к тете с дядей. Роберт был импульсивным ребенком, и смех часто сменялся слезами. Дядя в письмах к родителям называет его «жестоким и властным»[59]. Роберт сменил много школ, но не из-за проблем с учебой, а скорее из-за конфликтов со сверстниками и плохой дисциплины. Как настоящий бунтарь и сорвиголова, он однажды забрался на шпиль соседней со школой церкви и делал вид, что вот-вот свалится, до ужаса напугав собравшуюся внизу толпу. В подростковом возрасте он стал главарем банды, вымогавшей деньги у владельцев магазинов, угрожая разбить им стекла, если они не подчинятся.

Когда Роберту исполнилось семнадцать, его отец договорился с приятелем, работавшим в Ост-Индской компании, о собеседовании для сына. Для молодых людей, независимо от их образования, работа в компании служила прямой дорогой к насыщенной и обеспеченной жизни. Зарплаты в компании были маленькими, но сотрудники имели возможность разбогатеть, и иногда очень впечатляюще, за счет различных форм торговли от своего имени или вознаграждений за военные успехи.

Клайва не прельщали попытки компании воссоздать типичный английский образ жизни со званными ужинами, танцами, дижестивом и игрой в карты. Друзей у него было мало, несмотря на то, что все сотрудники жили и работали бок о бок. Роберт часто писал домой и с нетерпением ждал весточек от семьи, но дожидался крайне редко. «Ни единого дня на чужбине я не был счастлив»[60], — писал он двоюродному брату. Больше всего Роберта тяготили долги капитану, с которым он приплыл в Индию. Он восхищался своим отцом, мечтал получить его одобрение и сгорал от стыда, когда приходилось просить его выслать денег, чтобы покрыть долги, тем более что все просьбы сына оставались без ответа.

Не прожив в Мадрасе и года, в один прекрасный день Клайв зарядил пистолет, приставил дуло к виску и спустил курок[61]. Осечка. Еще раз. Снова осечка. В комнату вошел приятель Клайва, спросил, что происходит, выхватил пистолет, направил его в сторону и нажал на курок. Раздался громкий хлопок. Доказательств этой истории нет, но большинство биографов считают, что случай действительно имел место, поскольку на протяжении всей жизни Роберт Клайв страдал приступами депрессии. Из-за гнета долгов он оказался на самом дне: работать приходилось на изнуряющей жаре, вокруг ползали огромные насекомые, люди болели лихорадкой и страдали расстройством желудка, то и дело налетали пыльные бури… Из-за тяжелых условий многие сотрудники компании пристращались к опиуму, алкоголю и раньше времени отправлялись в могилу.

Как Роберту Клайву удалось за пятнадцать лет пройти путь от скромного писаря до главы Британской Ост-Индской компании и стать одним из богатейших людей Англии? Склонный к самоубийству юноша незнатного происхождения, живший в английском обществе, где классовая принадлежность решала все, клерк, погрязший в долгах, одиночка без связей, коммерческого опыта, военной подготовки — как же ему удалось добиться успеха в компании, в которой для продвижения по служебной лестнице нужно было иметь все то, чего у него не было? Как он смог превратить небольшую фирму с несколькими представительствами в Индии, торговавшую только с Англией, в международную компанию, взявшую под свой контроль треть Индийского субконтинента[62]? И самое главное, как ничем не примечательный паренек смог заложить основы империи — Британской империи, которая стала мощной силой в истории глобализации и познакомила мир с рыночной экономикой, демократическими идеалами и принципом верховенства закона?

Соперничество государств — перспективы для Клайва

В то время, когда Клайв оказался в Индии, в Британии набирала обороты первая промышленная революция, а сама страна превращалась в имперское государство. В Англии устанавливалась парламентская демократия: политическая сила переходила от монарха к законодательным органам, а экономическое влияние — от высших слоев общества к новому обществу массового потребления, основанному на растущем благосостоянии среднего класса. Финансовая революция перенимала приемы в основном у голландцев, например продажу государственных облигаций для финансирования флота и создания инфраструктуры для имперской экспансии. Ни одна европейская страна, за исключением, пожалуй, Голландии, не была достаточно политически и социально прогрессивной, чтобы удовлетворить растущие потребительские аппетиты посредством мировой торговли.

Соперником Британии в схватке за Индию выступала Франция. Британия владела сильнейшим в мире флотом, а в распоряжении Франции была мощнейшая армия, и на протяжении почти всего XVIII века они находились в конфликте. Когда в 1744 году Клайв прибыл в Мадрас, вопрос о том, кому достанется субконтинент — Франции или Англии, — оставался открытым. Это соперничество стало международным фоном всех будущих успехов Клайва.

Это противостояние невозможно понять, если не рассматривать политическую ситуацию в самой Индии. Клайв оказался в гораздо более масштабном и сложном мире, чем англичане могли себе представить. Население Индии в двадцать с лишним раз превышало население Соединенного Королевства. На долю Индии приходилась четверть валового мирового продукта, тогда как Великобритания производила всего около трех процентов. Индия была одной из самых развитых цивилизаций в области литературы, искусства и архитектуры. В своем эссе о Клайве член парламента и выдающийся британский историк лорд Маколей возмущался, что Англия уделяет больше внимания американским колониям, чем Индии, империи столь же высоко развитой, как Испания, покорившая Америку. Маколей писал, что в индийских городах порядка было больше, чем в Толедо, здания стоили дороже, чем Севильский собор, а «банкиры были богаче, чем богатейшие компании Барселоны и Кадиса»[63]. Нужно было

иметь хорошее воображение, чтобы представить, что Британия будет править Индией[64].

И все же Индия достигла пика своего развития в конце XVII века, при падишахе империи Великих Моголов[65] Аурангзебе. После его смерти в 1707 году началась политическая дезинтеграция и волнения в народе, две трети которого были индуистами, в отличие от правителей-мусульман. Когда Клайв приехал в Индию, центральная власть уступала свои полномочия автономным и полуавтономным правителям в провинциях, которые устанавливали свои налоги, формировали армии, заключали союзы и шли друг на друга войной. Англичан на территории политически неспокойной Индии представляла Ост-Индская компания, которая продавала товары и сырье в нескольких представительствах на обоих побережьях Индийского океана. Прежде чем начать вести дела, руководству компании пришлось поклониться индийскому императору и его приближенным. Они вели сложные переговоры, давали взятки, боролись за территориальные концессии и налоговые льготы с французами и голландцами, у которых были свои аналоги Ост-Индской компании.

Индийские правители и европейские компании создавали альянсы, которые распадались, как только появлялось более выгодное предложение. Нередко поддерживаемые англичанами или французами два индийских правителя объединялись против третьего, и Индия таким образом превращалась в своеобразное поле битвы европейских стран. По мере усиления коммерческой конкуренции Франция и Англия наращивали защиту своих компаний. Они вышли на тропу войны и использовали передовые военные технологии против хоть и более многочисленных, но гораздо менее дисциплинированных войск индийцев с их устаревшим вооружением. В условиях раздробленности такой хитрый и амбициозный человек, как Клайв, мог добиться больших успехов.

«Тому, кто господствует в мировой торговле, принадлежат все богатства мира»

Клайв превратил Ост-Индскую компанию в орудие доминирования над Индией. Компания была основана группой британских предпринимателей и позиционировала себя как «компания лондонских купцов, торгующих в Ост-Индии». В 1600 году королева Елизавета I своим указом предоставила этому сугубо коммерческому предприятию пятнадцатилетнюю монополию на торговлю в странах за пределами Европы. Уже в 1612 году Британия начала переговоры с индийским правителем о создании торгового представительства в Сурате, а к 1670 году, когда король Карл II расширил полномочия торговой компании, укрепила свои позиции за счет Мадраса и Бомбея; отныне ей было позволено приобретать территории, печатать деньги, формировать войска для обороны, осуществлять гражданскую и уголовную юрисдикцию в отношении своих сотрудников. Британская Ост-Индская компания, так же как и ее французские и голландские соперники, воплощала политику европейского меркантилизма, согласно которой для доминирования в мировой экономике любые коммерческие и военные средства были хороши. Около 1600 года сэр Уолтер Рэлли[66] кратко сформулировал принцип меркантилизма, которым руководствовались правители европейских стран: «Тому, кто господствует в мировой торговле, принадлежат все богатства мира и фактически сам мир»[67][68].

Вплоть до выхода на сцену Клайва первостепенной задачей компании оставалась торговля. Представительства в Мадрасе, Калькутте, Бомбее и в других городах взаимодействовали напрямую с главным офисом в Лондоне. Они были мало связаны между собой и ожесточенно конкурировали. Лишь при Клайве, в обстановке развала политического устройства Индии, компания начала усиливать свое влияние и в полной мере проявила политическую и военную силу. Чем больше становилось подконтрольных ей территорий, тем больше рычагов у нее появлялось, чтобы добиться уступок от правителей, и тем чаще она работала напрямую с индийскими купцами, а не через посредников. К тому моменту как Клайв окончательно покинул Индию в 1767 году, Британская Ост-Индская компания из торгового предприятия превратилась в правителя подвластных ей территорий.

Клайв создал внушительную военную силу. Под его

руководством маленькая скромная служба безопасности компании превратилась в армию, насчитывавшую больше ста тысяч солдат, целью которой был захват новых рынков любыми средствами. Под его руководством Британская Ост-Индская компания вела успешный бизнес, получила властные полномочия в Мадрасе, Калькутте и Бомбее и стала крупнейшей в Индии. Экспорт в Азию увеличился на сто процентов. На долю компании приходилось двадцать процентов всего импорта в Британию, где она стала синонимом финансовой стабильности. За сорок лет, в период между 1709 и 1748 годами, компания лишь дважды не смогла выплатить дивиденды акционерам[69].

При Клайве дела компании тесно переплелись с финансовой и политической жизнью Британии. Среди ее акционеров были представители и растущего среднего класса, и высших слоев общества, и даже обитатели Вестминстерского дворца. Почти треть членов парламента владела акциями Ост-Индской компании, а тринадцать из ее двадцати четырех директоров и еще двенадцать бывших военных и гражданских руководителей заседали в парламенте. Многочисленные сотрудники компании, которые возвращались в Англию, чтобы приобрести имущество и начать свое дело, также формировали внушительное лобби. Ни одна организация (за исключением Банка Англии) не предоставляла займы правительству, и ни одно учреждение в таких объемах не реализовывало облигации населению. Компания обеспечила себе безупречную репутацию и заняла особое место в финансовом мире Лондона за счет того, что многие британцы имели возможность инвестировать в нее свои средства, а компания периодически давала взаймы свои финансовые излишки[70].

Благодаря Ост-Индской компании Великобритания из второсортного государства превратилась в сильнейшую европейскую державу. Ни одна из британских госкомпаний не водружала британский флаг в стольких экзотических регионах. А сделал ее могущественной Роберт Клайв.

От писаря к завоевателю

После попытки самоубийства Клайв еще два года страдал от одиночества и хандрил. 7 сентября 1746 года после захвата французами форта Святого Георгия европейская борьба за первенство в Индии разгорелась всерьез. В этот день Клайв проснулся от пушечных выстрелов. Французские корабли были совсем близко, и солдаты садились в лодки, чтобы плыть к берегу. Повсюду суетились женщины и дети, которых вели в укрытия ждать вероятного фиаско британцев.

Оборону форта вели неподготовленные, плохо обученные и плохо экипированные солдаты, командование было некомпетентным, к тому же численностью французы в три раза превосходили англичан. Когда французский снаряд попал в склад, британские солдаты разграбили собственное имущество. Одни напились украденного спиртного, другие побежали мародерствовать в дома, оставленные гражданскими. Британская пушка развалилась на части после нескольких выстрелов. Через сутки британский губернатор Николас Морс сдался. Клайва вместе с другими пленными французы провели с позором через главную площадь. Французы сказали, что даруют свободу тем британцам, кто заплатит выкуп и поклянется не поднимать против них оружие. Отказавшихся заточили в крепости. В их числе был и Клайв. Однако через несколько дней при содействии местных жителей, которые передали заключенным традиционные индийские одежды и темную краску для кожи, Клайву и еще двум арестантам удалось бежать.

Втроем они проделали немалый путь до другого британского поселения — форта Святого Давида, озадачив своим перевоплощением местных охранников. Клайв, которому был всего 21 год, решил поступить на военную службу. Он знал, что солдаты имеют возможность разбогатеть так же легко, как и купцы. К тому же он не мог позволить французам оставаться победителями. Весь следующий год Клайв изучал военное дело под руководством талантливого офицера Стрингера Лоуренса, который уже дважды отражал нападения французов на форт. У него Клайв научился, как обмануть врага, инсценировав отступление, как привести его в замешательство ночными марш-бросками и как правильно вести партизанскую войну.

Клайв набирался военного опыта, принимая участие в небольших сражениях. Он проявлял качества выдающегося военачальника и обладал способностями вести нетрадиционную войну, что было необходимо, чтобы одержать победу в Индии

XVIII века. Однажды Клайв, возглавив отряд из тридцати человек, под проливным дождем отразил организованное нападение французов. Вскоре его повысили до лейтенанта и поручили исполнять обязанности интенданта. Эта должность позволяла получать комиссию со всех поставок в форт. Подобная практика совершенно не противоречила уставу Ост-Индской компании, и Клайв долгие годы работал купцом-солдатом. Он вел переговоры о приобретении всего, начиная от крупного рогатого скота и верблюдов и заканчивая рисом и карри, что позволило ему научиться думать, как местные жители (очень скоро этот бесценный навык пригодится ему на поле боя)[71]. Клайв зарабатывал уважение, поддерживал дух товарищества в солдатах и чувствовал неограниченные возможности для обогащения.

Следующие несколько лет Клайв постоянно участвовал в сражениях, в числе которых были и серьезные столкновения с французами, и крупные битвы с индийскими войсками, поддерживаемыми французами, все — в рамках затяжного противостояния. Клайв зарекомендовал себя как очень хитрый, коварный и беспощадный противник, он, как Чингисхан, делал то, чего враг никак не ожидал. Индийцы, привыкшие к более традиционной тактике португальцев, голландцев и французов, встретили в лице Клайва принципиально иного соперника. Маколей сказал об этом так: «Как только этот человек, в другое время бывший благородным английским джентльменом и солдатом, встречался с индийским интриганом, он сразу превращался в индийского интригана, без колебаний спускаясь [до его уровня]»[72].

Подчиненные были преданы Клайву и очень его уважали, в том числе потому, что он не страшился идти в бой. Он понимал образ мыслей сипаев — наемных солдат, сражавшихся в рядах британцев, чем заслужил и их преданность. К 1757 году Клайв одержал полную победу над французами и индийцами. Две крупнейшие битвы произошли при Аркоте, в результате чего британцам досталась добрая часть Южной Индии, и при Плесси, где Клайв отвоевал для Британии богатства северных провинций.

Битва при Аркоте и Южная Индия

В ноябре 1751 года Клайв сыграл ключевую роль в сражении за Карнатаку — важнейшую провинцию юго-восточного побережья Индии, где французам принадлежал Пондишери, а британцам — Мадрас. За место наваба[73] Карнатаки боролись два индийских принца, при этом британцы поддерживали Мухаммеда Али, а французы — его соперника Чанду Сахиба. Французы взяли в кольцо город Тричинополи, где находился Али, и британцы под командованием капитана Рудольфа де Ганжана отправились на его спасение.

Проведя в дороге почти два месяца, уже на подходе к Тричинополи де Ганжан, столкнувшись с французскими и индийскими силами, превосходившими его войско во много раз, принял решение отступать. Клайв был в бешенстве. Он не забыл унизительной капитуляции форта Святого Георгия и быстро добился согласия губернатора форта Святого Давида на штурм Тричинополи. Там, незаметно проскользнув через все охранные посты, он тайно встретился с Мухаммедом Али, и они разработали нетривиальную контратаку. Вместо того чтобы прорываться сквозь вражескую оборону в Тричинополи, Клайв собирался сбить всех с толку атакой на Чанду Сахиба в столице провинции Аркот.

Это было первое из множества масштабных рискованных предприятий Клайва[74]. На тот момент ему исполнилось двадцать шесть лет, его повысили до капитана, и в рамках подготовки операции он принял под свое руководство бо́льшую часть войск Ост-Индской компании, базировавшихся в регионе. С одной стороны, все английские солдаты отправились сражаться, и над британскими фортами в Карнатаке нависла угроза атаки французов. С другой, победа британцев могла обратить на их сторону индийцев, которые ненавидели французов и Чанду Сахиба.

В палящий зной Клайв уверенно вел пятьсот своих солдат к Аркоту. В дороге он узнал, что войско Сахиба насчитывает больше тысячи воинов. Однако это его не остановило. Когда британцы подходили к городу, разразилась страшная гроза, размывшая дорогу, но они, уже готовые к худшему, продолжали упорно идти вперед. Однако в столице никого не оказалось. Индийским командирам доложили, что армия Клайва идет сквозь муссон, и они восприняли это как вызов самим богам. В итоге все сбежали еще до появления британцев[75]. Клайв водрузил над Аркотом флаг Мухаммеда Али и назначил чиновников, чтобы

управлять столицей от своего имени. Но настоящей властью в регионе все считали Клайва.

В нескольких километрах от Аркота Чанда Сахиб собирал войска для контратаки: теперь у него было уже три тысячи солдат, и он ожидал французское подкрепление. В это время Клайв со своим батальоном, сократившимся до 320 человек (европейцев из них была треть), находился в большом форте. Людей для обороны крепостных стен протяженностью в полтора километра было недостаточно, ров в некоторых местах был осушен, и не все башни выдерживали вес пушек. В этой ситуации Клайв принял неожиданное решение атаковать противника. Рано утром он отправил отряд партизан, которому удалось рассеять силы застигнутого врасплох врага, однако за кратковременным замешательством последовала серия контратак. В результате Клайв столкнулся с необходимостью противостоять армии в десять тысяч человек.

Измученные жарой, дизентерией, вражескими пушками и прицельным огнем, британцы тем не менее держали оборону, когда получили известие, что шесть тысяч наемников-маратхов готовы прийти им на помощь — правда, не даром. Чанда Сахиб понимал, что маратхи могут изменить ситуацию, поэтому он решил действовать на опережение и отправил Клайву гонца с предложением сдаться, пригрозив в случае отказа немедленным нападением на форт.

Клайв сдаться отказался, и тогда Чанда Сахиб пошел в наступление. Слоны таранили стены крепости сразу с нескольких сторон. Солдаты Клайва встречали противника, выстроившись в несколько рядов: первый ряд стрелял, а затем передавал ружья назад для перезарядки. Клайв перебегал от башни к башне, раздавая указания, поднимая боевой дух солдат, уворачиваясь от пуль и вдохновляя людей своим мужеством. Ход сражения переломили два события: во-первых, солдаты Клайва стреляли в слонов, и испуганные животные развернулись и побежали в обратную сторону, сея панику в рядах Сахиба[76]. Во-вторых, британцы застрелили видного индийского командира, что для индийцев служило знаком свыше о неминуемом поражении. Армия Сахиба обратилась в бегство. Так закончилась пятидесятидневная осада, в ходе которой индийцы понесли большие потери, а Клайв лишился девяноста своих солдат.

После битвы при Аркоте отношение к британцам изменилось. Воображение индийских принцев нарисовало вокруг них ореол непобедимости, и Ост-Индская компания получила необходимый ресурс для новой череды успехов. Клайв снискал славу легендарного командира, способного одержать победу при любом

раскладе сил, и верного союзника, спасшего Мухаммеда Али. Он заслужил восхищение индийских командиров и солдат, которые отныне добровольно шли к нему на службу. Позже французы будут обвинять Клайва в чрезмерном насилии, например в обстреле гражданского французского поселения и в том, что тот открыл огонь по отряду французских солдат, поднявших белый флаг. К доброй славе примешивалась слава дурная, рисовавшая образ хулигана с улицы, который лезет в драку с голыми руками. Но именно победа в Аркоте заложила основу для будущего управления Индией[77].

После битвы Клайв вернулся в Тричинополи, где все еще скрывался от врагов Али, и освободил город. В течение всего этого времени он оставался интендантом форта, постепенно сколачивая небольшое состояние за счет комиссии с каждого мешка риса, каждой вязанки дров и каждой рыбины, поступавшей на территорию крепости. Клайв рассчитался с долгами и начал отправлять большие суммы денег своей семье, которая, как и следовало ожидать, с большей охотой стала отвечать на его письма. Благодаря растущей славе сына отец Клайва постепенно поднимался в британском обществе. Да и сам Роберт давно забыл о кабинетах писарей, в которых когда-то начинал. Он женился на молодой англичанке Маргарет Маскелайн, поселился в благополучном районе и старался вести обычную семейную жизнь. Но пожить нормальной жизнью ему было не суждено. Клайв страдал от постоянных лихорадок и болей в животе, к которым добавлялась еще и глубокая депрессия. Чтобы хоть как-то облегчить страдания, он начал принимать опиум. В 1753 году Маргарет решила, что Индии с них хватит.

Деньги кончаются

Клайв вернулся в Лондон героем. Дома его ждал теплый родительский прием. Руководители Британской Ост-Индской компании обращались к нему за советом в политических вопросах, но Клайв был новичком в политике, к тому же Англия оставалась незнакомой для него территорией. Перед ним были открыты все двери, но как бы он ни старался, никуда вписаться не мог — ни в высшие слои общества, ни в систему политической власти. Клайв баллотировался в парламент и был избран, но свое место так и не занял, потому что результаты выборов были оспорены по не зависящим от него техническим причинам. Деньги у него заканчивались.

Поэтому, когда компания предложила ему звание подполковника, военную миссию по изгнанию французов из Центральной Индии и пост заместителя губернатора Мадраса, Клайв согласился. В апреле 1755 года, проведя в Англии меньше двух лет, он с женой сел на борт «Стретама», чтобы отплыть обратно в Индию. Причал был заполнен обожателями, в честь Клайва дали оружейный салют в девять залпов; совсем не так он покидал Британию двенадцать лет назад. Вторая поездка в Индию несказанно приумножит его богатство и укрепит славу одного из основателей Британской империи.

Калькуттская черная яма

В конце 1755 года, когда Клайв вернулся в Индию, единственной цитаделью Британии в Бенгалии — богатейшем регионе Индии — была Калькутта. Власть в Бенгалии принадлежала молодому Сирадж-уд-Дауле. Он совсем недавно взошел на трон и стал навабом Ориссы, Бихара и Бенгалии. Молодого наваба возмущали растущее могущество Ост-Индской компании, ее дерзость и то, что она контролировала главный город региона. Компания отказывалась платить ему дань (как это делали голландцы и французы), открыто пренебрегала установленными нормами беспошлинной торговли с местными купцами и расширяла экспансию Форт-Уильяма, основной базы британцев в Калькутте. Но больше всего наваб злился потому, что британцы поддерживали индийца, который его предал.

Сирадж-уд-Даула решил проучить Британскую Ост-Индскую компанию. 20 июня 1756 года он захватил Форт-Уильям и приказал заключить весь гарнизон под стражу в одной тюремной камере. Отдав приказ, он спокойно отправился спать. Когда заключенные начали звать на помощь, его решили не беспокоить. Историки расходятся в оценке количества пленных, называя цифры от 50 до 150 человек. Но достоверно известно, что всех этих людей заперли в подвальной камере размером четыре с половиной на пять с половиной метров с маленькими зарешеченными окошками под потолком. К утру треть заключенных задохнулась. Это событие получило название «Калькуттской черной ямы» с крайне негативной расистской коннотацией.

Высшее руководство Ост-Индской компании не видело другого выхода, кроме жестокой мести. В начале июня 1757 года двенадцать кораблей и две с половиной тысячи солдат под командованием Роберта Клайва двинулись на Форт-Уильям. Однако, достигнув места, они обнаружили, что форт безлюден. Тогда Клайв продолжил плыть вверх по реке — к резиденции наваба. Он прекрасно понимал, что ему предстоит сражение за богатейшие территории Индии. «Это величайшее из предприятий может привести меня к великим свершениям»[78], — писал он своему отцу и, как показало время, оказался прав. Директору Британской Ост-Индской компании Лоренсу Салливану Клайв сообщал, что «это богатое и цветущее царство можно полностью покорить» силами двух тысяч европейцев, поскольку «индийцы ленивы, напыщенны, невежественны и трусливы <…>. Они всего добиваются коварством, а не силой».

Клайв считал, что Индия погрязла в интригах и коррупции. Каждого незнакомца, будь то европеец или индиец, он воспринимал как лицемера и обращался с ним соответственно. Наваб Сирадж-уд-Даула, узнав, что Клайв идет на него с армией, предложил заключить перемирие, по условиям которого Британия восстанавливала все свои права в Калькутте. Клайв согласился, но поход продолжил, будучи убежденным, что наваб изменит свое решение, как только добьется желаемого.

Война была неизбежна, и оба прекрасно это понимали. И Клайву опять предстояло сражаться с превосходящим его по силам соперником.

Незадолго до сражения информаторы сообщили Клайву, что один из генералов наваба, Мир Джафар, готов перейти на сторону британцев в обмен на письменную гарантию, что после их победы он станет следующим правителем Калькутты. В то же время купец по имени Омичанд, которому было известно о намерении Мира Джафара, угрожал раскрыть его предательство, если Клайв и адмирал Чарльз Уотсон не отдадут ему, Омичанду, крупную часть Калькутты. Клайв, понимая, что невозможно отдать Калькутту сразу двоим, подготовил два договора — по одному для каждого. Адмирал Уотсон не хотел участвовать в этой схеме, но каким-то образом его подписи все же оказались на бумагах. Вскоре после этого Уотсон погиб, и то, решил ли он сам все же поставить свою подпись или это Клайв ее подделал, так и осталось неизвестным.

«Как Цезарь, он принял решение, и пути назад не было»

23 июня 1757 года Клайв со своими солдатами подошел к городку Плесси, располагавшемуся между двумя рукавами реки Хугли. Надвигался муссон, и Клайв опасался, что если сейчас он переправится через реку, то, выйдя из берегов, она отрежет ему единственный путь к отступлению. Клайв зависел от помощи Мира Джафара, который вполне мог его и обмануть, тем более что в последнее время он туманно отвечал на его письма или не отвечал вообще. Разрываясь между желанием атаковать и необходимостью в подкреплении, Клайв решил атаковать. «Это был его Рубикон, его сжигание мостов, — пишет биограф Роберт Харви. — Как Цезарь и Кортес, он принял решение, и пути назад не было»[79].

Клайв вел своих солдат вперед под проливным дождем, утопая в грязи. До Плесси они добрались лишь поздно ночью[80]. Проснувшись утром, Клайв увидел перед собой поле, на котором, по его оценкам, находилось не менее пятидесяти тысяч индийских солдат, к которым, как ему доложили, шло еще и французское подкрепление. Несмотря на то что его армия насчитывала всего три тысячи человек, он планировал завершить сражение днем и уже следующей ночью вернуться в Калькутту.

Наступил день, когда решилась судьба Индии — впрочем, в тот момент еще никто об этом не знал[81]. Проливные дожди все же сыграли свою роль в исходе сражения. Муссон вывел из строя большинство орудий индийской армии, оставшиеся же из-за сырости стреляли через раз. В то же время английская артиллерия, обученная защищать боеприпасы от дождя непромокаемыми чехлами, вела обстрел с бо́льшим успехом. Некоторые индийские командиры, ненавидевшие Сирадж-уд-Даулу, отдали своим пушкарям приказ не стрелять. Несколько командиров Сирадж-уд-Даулы пали в бою, и вскоре в рядах индийцев воцарился хаос. Французы тоже отступали, возможно, не желая сражаться на стороне того, кто не смог заслужить доверия своих подданных. Клайв одержал победу даже несмотря на то, что Мир Джафар на поле боя так и не появился. Сирадж-уд-Даула вернулся в свой дворец.

Закулисный правитель

Позже будут говорить, что Клайву просто повезло в Плесси, потому что его враг был не готов к бою. Но здесь стоит вспомнить слова выдающихся военных стратегов о том, что сражения выигрывают благодаря удаче и событиям, предшествующим выходу солдат на поле брани. Это был тот самый случай. Политическая сделка Клайва с Миром Джафаром, сколь бы нелепой она ни была, удержала последнего от участия в битве, а отличная подготовка британских солдат позволила им обратить дождь себе на пользу. В результате, одержав победу над одним из самых властных наследных правителей древней Могольской империи, британцы подчинили себе Бенгалию, а Клайв стал закулисным правителем самой крупной и богатой индийской провинции с населением сорок миллионов человек.

Клайв предпочел не заметить, что Мир Джафар не пришел ему на помощь, и назначил его навабом Бенгалии и правителем трех бенгальских провинций. (Говорят, что Омичанд, узнав, что экземпляр его договора поддельный и что правителем Бенгалии ему не быть, впал в безумие.) Несколько дней спустя Клайв вошел в Муршидабад в сопровождении свиты из нескольких сотен человек и поселился в богатом квартале для приезжих. Довольно скоро ему стало ясно, что городские сокровищницы разграблены и осталась лишь десятая часть от того, на что он рассчитывал. Тем не менее городские власти преподносили в подарок Клайву драгоценности и слитки золота, а также регулярно переводили деньги компании, ее директорам в Калькутте и Лондоне и военным командирам.

В последующие годы влияние Клайва в Бенгалии росло. Его присутствие, слава и армия укрепили авторитет Мира Джафара. Клайв назначил чиновников, которые чувствовали себя обязанными компании за свое положение и действовали в ее интересах. Он разрешал споры враждующих политических фракций и укреплял личные связи с правителями соседних провинций.

Лондонское руководство назначило Клайва главой представительства Ост-Индской компании в Калькутте, что автоматически сделало его губернатором города, правителем Бенгалии и верховным главнокомандующим в регионе. Кроме этого, он получал жалованье в Лондоне. Министр иностранных и военных дел Британии Уильям Питт, произнося речь с трибуны парламента, сказал: «Мы потеряли славу, честь и репутацию везде, кроме Индии. Там появился генерал от бога, который <…

> не боялся выступить с горсткой людей против многочисленной армии и сокрушить ее»[82]. В своем выступлении он сравнивал Клайва с Александром Македонским.

Вскоре Клайв был удостоен еще одной почести, которая принесла ему сказочное богатство, но и превратила в весьма противоречивую фигуру. Могольский падишах, номинальный правитель Индии, даровал ему титул «цветок империи, защитник страны, храбрый и верный воин». Этот титул автоматически наделял Клайва правом на *джагир*[83]. С этого момента Мир Джафар должен был отдавать Клайву деньги, которые Британская Ост-Индская компания выплачивала за пользование калькуттской землей. Таким образом, Клайв становился арендодателем компании, в которой работал.

Поведение Клайва становилось все более претенциозным. Он закатывал пышные пиры и передвигался всегда в сопровождении большого количества солдат и слуг. Своему отцу он писал, что компании не по силам управлять Индией и что британское правительство должно взять на себя эту заботу, назначив его, Роберта Клайва, генерал-губернатором на службе короны. Первая часть его рассуждений о том, что нужно забрать полномочия по управлению Индией у Ост-Индской компании, сбудется, хоть и пройдет еще довольно много времени. Что же касается второй части, то высшие руководители компании, прослышав о его амбициях, сочтут их проявлением мании величия.

Чужой среди своих

В начале 1760 года Клайв решил, что пришло время вернуться в политику и капитализировать свою славу. 21 февраля он с женой сел на корабль «Ройял Джордж» в полной уверенности, что покидает Индию навсегда[84]. Он плыл в Лондон, чтобы насладиться обеспеченной жизнью, почестями и влиянием.

В Лондоне Клайва встречали как героя битвы при Плесси и покорителя Бенгалии. Он получил аудиенцию у короля Георга II, множество наград от Ост-Индской компании и почетную степень Оксфордского университета. Баснословное богатство позволило ему без труда занять место в Палате общин. Однако его продолжали считать профаном, отъявленным карьеристом, все заслуги которого ограничивались завоеваниями. Частично нападки отражали зависть и лицемерие старой лондонской элиты, которую, казалось, возмущало использование личного богатства с целью получить политическую власть.

Становилось очевидно, что у «индийского Клайва», как его будут называть годы спустя, нет возможности реализовать свое стремление стать «Клайвом английским»[85]. Клайва резко критиковали за то, что он согласился получать те деньги, которые Ост-Индская компания платила Калькутте, и что он тратил много времени на то, чтобы противостоять попыткам компании аннулировать его *джагир*. Одновременно с этим рушилась и империя, которую он построил в Бенгалии. Мир Джафар выказывал недовольство в адрес новых боссов из Ост-Индской компании, которые посадили на его место его коррумпированного зятя (впрочем, того тоже довольно быстро сместили). В военном и административном подразделениях компании началась неразбериха, и старая традиция частных сделок сотрудников[86], когда они заставляли индийцев продавать им товары по заниженным ценам, а покупать по завышенным, стала считаться неподобающей.

«Что за авгиевы конюшни придется тут расчищать»

12 марта 1764 года руководство компании предложило Клайву вернуться в Индию, чтобы привести дела в порядок, на что он охотно согласился. Ему было под сорок, и он получил все, о чем просил, в том числе почти неограниченные полномочия для ведения дел в Индии от лица компании. В мае 1765 года он прибыл в Индию в третий раз с твердым намерением провести реформы и найти хороших правителей для коррумпированной империи, к созданию которой сам приложил немало сил и которую теперь обвинял в отсутствии дисциплины и цели. Прибыв в Индию, Клайв пишет другу: «Что за авгиевы конюшни придется тут расчищать. Разброд, который я наблюдаю, из чего он возник? Жадность и любовь к роскоши, общее неразумное желание получить мгновенно то, чем лишь немногие могут или должны обладать… В общем, гражданские и военные пороки огромны, и они должны быть искоренены»[87].

Клайв взялся за новое дело с той же энергией и неутомимостью, которую показывал в сражениях. Он решил, что пресечь попытки сотрудников компании заработать денег на стороне можно, обеспечив им хороший официальный доход, который позволил бы отказаться от идеи заключения сомнительных сделок. Он значительно увеличил зарплаты руководителям среднего звена, направив на эти цели доходы от монополии Ост-Индской компании на соль. (Надо сказать, что это была крайне спорная мера, так как она сократила прибыль организации.) Он постановил, что отныне человек, занимающий пост генерал-губернатора, не может вести стороннюю коммерческую деятельность, и его доход будет напрямую зависеть от прибыли, получаемой компанией в Индии. Эта мера отдаленно напоминает современные схемы сдерживания высоких темпов роста доходов топ-менеджмента компаний, однако стратегия Клайва была сложнее: он постоянно снижал зарплаты высшему руководству, учитывая имевшуюся у них возможность получать дорогие подарки, брать взятки и заключать сделки на стороне.

Клайв требовал, чтобы компания нанимала и отправляла из Лондона самых опытных и добросовестных специалистов. Он хотел сформировать новый правящий класс госслужащих и заложить основы штатной, независимой гражданской службы, которой надлежало стать парадигмой управления в Индии и

других колониях. Меритократией сегодня, возможно, никого не удивишь, но для классового британского общества XVIII века подобный подход был новшеством. Кроме того, Клайв создал почтовую систему, которая связывала все индийские представительства компании, тем самым упростив процессы обмена информацией и координации действий.

Следующим объектом атаки Клайва стала британская военная администрация в Индии. Вместо существующей одной большой, но трудноуправляемой структуры он создал три отдельных отряда. Он конкретизировал запутанную систему субординации между британскими и индийскими солдатами, воевавшими под их командованием. Он запретил командирам получать денежные пособия от индийских чиновников. Причем этот запрет был настолько провокационным, что вызвал протест всех высших британских военных чинов, находившихся в Индии, однако Клайв все же добился своего.

И самое главное, Клайв внес ясность в спорную расстановку сил между британскими и индийскими политиками, добившись для Ост-Индской компании большей легитимности. Он сблизился с падишахом в Дели, номинально правившим страной, и заручился его официальным согласием на то, что на протяжении следующего столетия Британия будет руководить Индией. Британская Ост-Индская компания получила официальное право распоряжаться всей Бенгалией. Теперь ей поступали все налоги, она распределяла бюджет и назначала людей на ключевые административные должности. В свою очередь компания, чтобы создать иллюзию правления индийцев, платила огромные пошлины правящим принцам. Клайв прекрасно понимал, что если компания будет замечена в сборе доходов в регионе, это выльется в полномасштабный политический скандал. Поэтому он сформировал индийский административный аппарат, который отчитывался перед компанией и полностью находился под ее контролем. Впервые Британия получила законное право напрямую влиять на политику и торговлю Индии.

Достижения Клайва будут выглядеть еще более выдающимися, если вспомнить исторический контекст времени и то, каким прохвостом он был, прежде чем стать реформатором. Промышленная революция только началась, и принципы управления крупными предприятиями еще только формировались. Разумеется, до Индии эти принципы еще не дошли, поэтому Клайв отстаивал нормы, о которых до него никто не задумывался. Кроме того, Клайв пытался побороть дурную привычку сотрудников к личному обогащению, которая формировалась в компании на протяжении десятков лет и

которая когда-то была и у него самого. Остается загадкой лишь то, как бывшему вояке и спекулянту удалось направить Британскую империю на организованный и цивилизованный путь.

Поражает еще и тот факт, что на все реформы Клайву потребовалось всего полтора года. То, что ему удалось сделать за это время, восхищает многих историков. «Подчинив Индию в возрасте всего 35 лет, [он] заложил административные основы империи, которые служили ей на протяжении двух веков»[88], — пишет Роберт Харви. Маколей возносил хвалу Клайву за «одну из самых масштабных, сложных и спасительных реформ, которые когда-либо осуществляли государственные деятели»[89].

Пребывание в Индии Клайву пришлось прервать из-за пошатнувшегося здоровья. Он вернулся в Лондон летом 1767 года. В это же время в Бенгалии начался массовый голод. Реформы еще не успели вступить в полную силу, а сотрудники компании уже начали нарушать запрет на торговлю в личных интересах, запасая зерно и затем перепродавая его по завышенным ценам. Компанию обвиняли в спекуляциях, и оголодавшие местные жители с оружием в руках нападали на ее представителей. Казалось, что ситуация выходит из-под контроля[90].

«Господин председатель, в эту минуту я поражаюсь собственной скромности»

Тем временем в Британии действия Ост-Индской компании вызывали еще больше вопросов[91]. Ее сторонники говорили о выгоде для тысяч акционеров, о налогах, которые стекались в британскую казну, о мировом влиянии, которое получала страна благодаря коммерческой деятельности. Недоброжелатели же ругали сам принцип, по которому коммерческая организация наделялась почти государственными полномочиями и бросала вызов власти. Они критиковали руководителей, заключавших политические сделки с индийскими принцами и поступавших так, как дома не позволялось. Нападки провоцировали и сами работники компании, которые возвращались в Англию и выставляли напоказ свое непомерное богатство, вызывая этим глубокое возмущение англичан всех классов. Теперь Клайва ненавидели и реформаторы, и официальные лица, чьим грязным делам он пытался помешать. Его многочисленные враги желали разрушить его репутацию и заставить вернуть нажитое состояние.

В 1772 году парламент провел широкомасштабную проверку деятельности Ост-Индской компании в Индии, сосредоточив основное внимание на Клайве. Он оказался в центре внимания за свои махинации с договорами, за предположительно поддельную подпись адмирала Уотсона на них и за способ, которым заработал свое состояние. Клайва возмутил сам факт обвинения, он ничуть не раскаивался и продемонстрировал мировоззрение, чуждое общепризнанным ценностям британского общества. Комиссии он сказал следующее:

> «Взглянем на положение, в котором я оказался после победы при Плесси. <…> Великий наваб зависел от моей прихоти. Процветающий город оказался в моей власти; богатейшие банкиры сбивали цены ради моей улыбки; я прохаживался по сокровищницам, доступ в которые был у меня одного, где по каждую руку лежали горы золота и драгоценностей! Господин председатель, в эту минуту я поражаюсь собственной скромности»[92].

В конце концов Клайва оправдали, но его репутация была безнадежно испорчена, а политическая карьера завершена. Это был грандиозный провал, и его черная меланхолия вернулась. К тому же на протяжении многих лет он страдал от тропических болезней и принимал крупные дозы опиума. 22 ноября 1774 года

человек, положивший столько сил на строительство основ Британской империи, расстался с жизнью. Свидетельства о том, как он это сделал, разнятся. Жена и члены семьи ничего не сказали, не проводилось ни вскрытия, ни расследования. Не было и официального сообщения. Клайва похоронили в неприметной могиле на территории маленькой церкви в деревушке Мортон-Сэй в восточном Шропшире, где он родился. Годы спустя на этом месте установили памятную табличку с надписью PREMIS IN INDIS [первый в Индии][93].

Другие Клайвы

Роберт Клайв был искателем приключений, солдатом удачи, завоевателем, захватчиком, управленцем. Он принадлежал к тому типу людей, которые появляются во всех империях и оказывают значительное влияние на больш*ие* территории. У каждого из соперников компании был свой Клайв. На Голландскую Ост-Индскую компанию в XVII веке работал Ян Питерсзоон Кун; на Французскую — Жозеф Франсуа Дюплекс. Часто эти люди воплощали в себе шаткий баланс между добром и злом, который свойственен многим сильным личностям, толкающим глобализацию вперед.

Клайв заложил основы, которые позволили Британской Ост-Индской компании стать локомотивом промышленного роста и инструментом покорения Индии. Как сказал профессор Оксфордского университета Джон Дарвин, Британская империя представляла собой мировую систему с обширными дипломатическими связями, коммерческой и финансовой взаимозависимостью, а также активным обменом культурой и знаниями[94]. Эта система опиралась на флот, который контролировал моря и защищал колонии, а также на сложную сеть почтовых служб, телеграфа, пассажирских морских линий и, впоследствии, имперских воздушных путей. Индия была жемчужиной короны. Вот как Джон Дарвин описывает то, во что превратилась Индия:

> «Имперская Индия превосходила страны современной “Южной Азии”. Это была “Большая Индия” — “субимперия”, раскинувшаяся от Адена до Бирмы и управляемая из Калькутты. В сферу ее влияния входили Персидский залив, Юго-Западный Иран, Афганистан… Возможно, даже прибрежная зона Восточной Африки с метрополией в Бомбее»[95].

Разумеется, усиление роли Ост-Индской компании и покорение Индии не являются заслугой одного лишь Клайва. Значительную роль в формировании деловой стратегии компании, установлении связей с Индией и Китаем, расширении и обучении штата коммерсантов и военных сыграли многие другие люди. Заслуга Клайва прежде всего в том, что он создал площадку, задал направление и подтолкнул процессы, которые укрепили влияние Британии и Ост-Индской компании в Индии. В Аркоте и Плесси он изменил ход истории. « [Аркот] стал первой

выдающейся победой британской армии в Индии»[96], — заметил историк Роберт Харви. Битва при Плесси открыла Британии путь к господству над богатейшими регионами Индии. Бенгало-английский ученый Нирад Чоудхури хорошо подвел итог деятельности Клайва: «Стоит отметить, что если он и был основателем Британской империи в Индии, то только в некотором смысле — он был основателем британской силы, которую отныне было невозможно оспорить: [с его помощью] процесс зашел так далеко, что остановить его было уже невозможно»[97].

Именно поэтому Британская Ост-Индская компания впоследствии строила свои корабли в Англии и Индии, развивала складское дело и литейное производство, приобретала право печатать собственные деньги и силой присоединять территории[98]. Именно поэтому она строила сухие и мокрые доки и устанавливала законы на подконтрольных ей территориях. Она была крупнейшим английским работодателем. К XIX веку компания стала синонимом международных интересов Британии и ее мирового присутствия. В период расцвета — спустя примерно тридцать лет после смерти Клайва — компания контролировала более миллиона квадратных километров индийской территории, на которой проживали почти девяносто четыре миллиона человек[99]. Ее армия насчитывала двести пятьдесят тысяч человек, сорок пять тысяч из которых были европейцами, а остальные — индийцами[100]. Она имела собственную военную академию, своих дипломатов, свою службу разведки с разветвленной сетью индийских шпионов и доносчиков. Она установила торговое и военное господство над Малайзией, Гонконгом и Сингапуром, проводила военные операции и торговала в Бирме, Китае и Афганистане.

К середине XIX века Ост-Индская компания оказалась слишком тесно привязанной к международным интересам Британии, чтобы оставаться коммерческой структурой. Лондон сначала лишил ее административных полномочий в Индии, а в 1874 году прекратил ее деятельность. С тех пор все военные дела находились в ведении британского правительства, а множество различных компаний вели торговую деятельность.

Ост-Индская компания во многих аспектах содействовала глобализации. Она удовлетворяла возросший потребительский спрос в Англии, импортируя перец, шелк, чай и опиум со всего мира. Кроме того, она экспортировала товары из Англии.

Компания вкладывала огромные средства в строительство кораблей, портов, складов и дорог в десятках своих колоний, она разрабатывала новые торговые и финансовые схемы, такие как,

например, страхование, что способствовало процветанию торговли на подвластных ей территориях. Ее деятельность оказывала положительное влияние не только на торговлю с Англией, но и на торговые отношения между другими странами, например между Китаем и Индией. Растущее число акционеров и сотрудников компании оказывало мощную политическую поддержку мировой торговле и инвестициям, а также способствовало смешению британской, индийской и других культур.

Импортируя азиатские товары высокого качества, такие как вышитый шелк и лакированная мебель, компания вдохновляла британских предпринимателей на развитие нового производства у себя в стране, ускоряя тем самым темп промышленной революции.

Кроме того, Ост-Индская компания показала, как государственные и коммерческие организации одной страны могут действовать сообща в вопросах расширения торговли и культурного обмена. Это яркий пример того, что, когда дело касается глобализации, граница между государством и его компаниями стирается. То же самое будет происходить и позже. В течение тридцати лет после Второй мировой войны американские компании United Fruit и ITT работали в других странах рука об руку с Вашингтоном как в бизнесе, так и в политике. Сегодня корпорации вроде европейского Airbus образуют симбиоз с правительствами своих государств.

И все же, пожалуй, самыми близкими современными аналогами Ост-Индской компании являются китайские предприятия-гиганты, принадлежащие государству, такие как, например, Sinopec Group. Сегодня Китай расширяет свое влияние в Восточной Азии и занимается увеличением поставок нефти и другого сырья из Африки и Латинской Америки, и поэтому крупные китайские государственные компании есть и будут главными двигателями этой экспансии.

* * *

В приключенческой повести Джозефа Конрада «Сердце тьмы», написанной в 1899 году, главный герой Чарльз Марлоу, от лица которого ведется повествование, стал одержим мистером Куртцем, главой отдаленного колониального поселения в Бельгийском Конго. Куртц воплощает в себе различные аспекты европейской культуры империализма, культуры, которая возникает как результат столкновения правителя и подданного на

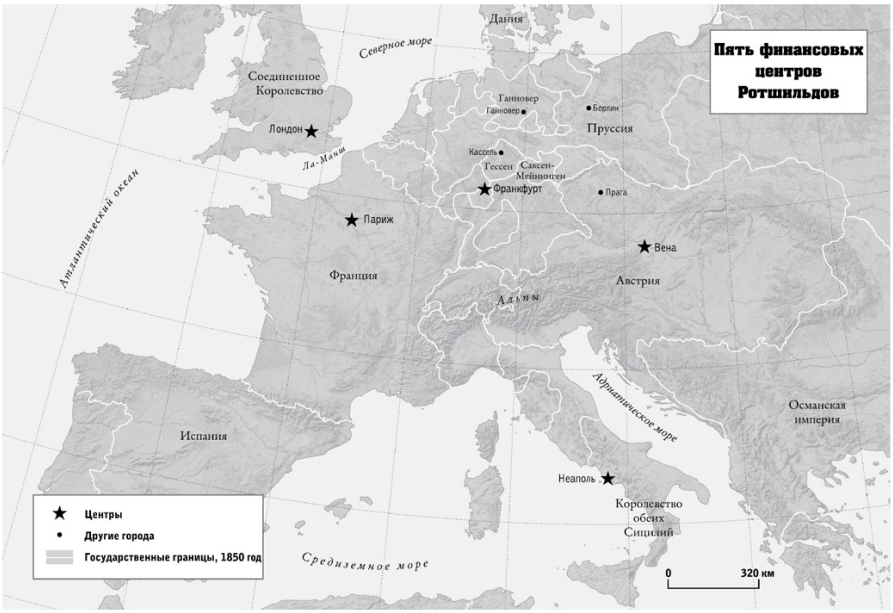
чужой земле, культуры, которая порождает мегаломаниакальные и насильнические тенденции, граничащие с безумием, при отсутствии нравственных ориентиров. Можно понять, почему мы замечаем подобные качества и в Роберте Клайве: он воплощает собой британский империализм. Писатель и историк Уильям Далримпл называет Клайва «неустойчивым социопатом»[101]. И тем не менее вероломный исполнитель, умелый приспособленец Клайв служит прекрасным примером того, насколько хорошо исторические обстоятельства могут подходить конкретной личности. Да, порой он был безжалостным, но в результате его действий Британия управляла сорока тремя колониями на пяти континентах, связывая Лондон с Восточной и Южной Азией, Северной и Латинской Америкой и держа под контролем четверть мировой суши и пятую часть населения планеты. Клайв добился этого благодаря решимости, хитрости, грубой силе и откровенному корыстолюбию. Чингисхан и принц Энрике расширяли физические границы человечества, а Клайв и ему подобные вторгались на уже открытые земли и внедряли идеи, которые, на радость или на беду, преодолевали все географические границы. И результаты этой экспансии превосходили всё, что когда-либо сделали монголы.

Клайв стал той реформаторской силой, которая распространила на обширных территориях представления Британии об эффективном демократическом управлении, верховенстве права, рыночной экономике, многопартийности и современных системах образования. Империя была проводником политической и экономической либерализации, отличающих бо́льшую часть XX века и первое десятилетие века XXI. Именно Британская империя в тандеме с американской демократической капиталистической системой сделала мировую экономику такой, какой мы ее сегодня знаем — опирающейся на потребительский рынок, закон и идеалы свободного и открытого общества (по крайней мере, для Северной Америки, Европы и все большего числа развивающихся стран)[102].

В первые несколько десятилетий у Британской империи не было стратегического плана развития. Она шла вперед за счет неожиданных решений энтузиастов, которые хотели славы для Англии, боролись за свои ценности, жаждали приключений и богатства. Клайв — яркий тому пример.

Глава IV. Майер Амшель Ротшильд. Крестный отец международной банковской системы (1744–1812)

* * *



Майер Амшель Ротшильд родился в семье мелкого предпринимателя, торговавшего антикварными монетами и шелком в Юденгассе, еврейском гетто Франкфурта. В гетто не было ни клумб, ни деревьев, и историки описывают его как «зловонную голую трущобу»[103]. Один неизвестный путешественник той эпохи писал, что найти гетто во Франкфурте не составляет никакого труда: достаточно просто идти на смердящий запах[104].

Еврейская община, несмотря на это, вела активную деятельность, и Майер, даже став одним из самых влиятельных банкиров в мире, оттуда не переехал. В квартале было свое правление, свои суды, свои благотворительные организации, которые помогали вдовам и лечили бедняков. Здесь была больница, общественные бани, театр, общинная пекарня и четыре синагоги — центр сплоченного сообщества.

Майер жил на маленькой улочке — настолько узкой, что на ней с трудом разворачивались гужевые повозки. С двух сторон по улице текли нечистоты, так что пройти можно было лишь посередине. Майер был младшим из десяти выживших детей, он жил в крохотной комнатке вместе с пятью своими братьями. Ротшильды делили небольшой дом с другой семьей. Их окна выходили на узкую улицу, на противоположной стороне которой

выстроились однообразные дома, единственным украшением которых были вывески: «Белая репа», «Золотой родник». На доме Ротшильдов красовалась надпись: «Красный щит».

Каждый день Майер ходил в ближайшую синагогу, где получал начальное образование, как и все дети еврейских гетто середины XVIII века. Он изучал Танах, Талмуд, еврейскую литературу и традиции. Из неприглядного со стороны гетто выходили не только раввины и канторы, но и врачи, математики, актеры, музыканты, учителя и весьма предприимчивые дельцы. Правда, никому из них не удалось достичь таких высот, как Майеру Амшелю Ротшильду.

Чувство еврейской общности крепло под гнетом предрассудков франкфуртского правительства, которое на протяжении трех столетий держало евреев в гетто, грубо ущемляло их гражданские права и периодически учиняло погромы. Так, правительство издало указ, которым ограничивало количество домов в гетто, что привело к явной перенаселенности. Целые районы Юденгассе с деревянной застройкой сгорали дотла в пожарах в 1711, 1721 и 1774 годах. Окна еврейских домов, выходящие в город, по вечерам должны были быть закрыты ставнями, чтобы евреи не могли смотреть на дома христиан. Чтобы выйти из гетто вечером, на выходных или в дни христианских праздников, еврей должен был иметь специальный пропуск, кроме того, ему запрещалось заходить в парки и находиться рядом с религиозными святынями.

За пределы гетто евреи отваживались выходить нечасто. В городе им было запрещено собираться больше чем по двое и приходилось терпеть регулярные нападки местных жителей. Власти заставляли их платить немалый налог за защиту личности и имущества. Евреи не имели права покупать землю, заниматься сельским хозяйством, торговать специями и другими товарами. Отношение франкфуртских властей к евреям характеризует рисунок, размещенный на воротах в гетто. На нем была изображена задравшая хвост жирная свиноматка, рядом с которой стоял еврей с высунутым языком, готовый слизать ее помет[105]. Другие евреи изображались сосущими ее молоко. За всей сценой с довольным видом наблюдал дьявол.

Невозможно было представить, что ребенок, выросший в подобном гетто, станет основателем и лидером самого крупного и влиятельного банка. Действительно, дом Ротшильдов мог поспорить с крупнейшими суверенными правительствами той эпохи. Многие из них обращались к Ротшильдам за деньгами для ведения войны; другие — за средствами для рефинансирования долгов. Нуждались в помощи Ротшильдов и государства, недавно

получившие независимость. Крупные промышленники занимали деньги, чтобы наращивать производство. Ротшильды стали пионерами финансовой глобализации. Работая за стенами франкфуртского гетто, они запросто связывали заемщиков с кредиторами из разных стран, переводили капиталы из одной части Европы в другую, а также в Азию и Латинскую Америку, поддерживая международную торговлю и инвестиции в разнообразные промышленные предприятия. Финансовый сектор на протяжении веков был основой глобализации. Дом Ротшильда внес значительный вклад в мировое развитие банковской системы благодаря организаторским способностям банкиров, слаженной работе международной сети, а также инновациям, среди которых особую роль играл международный рынок облигаций.

В то время, когда Майер ходил в школу, Германии как единой страны еще не существовало[106]. Немецкоговорящее население было рассеяно по многочисленным государствам, герцогствам, княжествам и графствам, большинство из которых печатало собственные деньги (открывая тем самым большие возможности для иностранных менял). На фоне такого разнообразия «вольный город» Франкфурт играл важную роль как главный порт на реке Майн и ворота в основной водный путь Европы — Рейн. Франкфурт славился своими ярмарками, на которые раз в полгода со всех уголков съезжались купцы и покупатели. Этот город-государство был известным местом встреч банкиров и биржевиков; для князей, герцогов и других правителей многочисленных соседних территорий он служил финансовым центром. Регионом и городом номинально управляла из Вены Священная Римская империя — конгломерат государств Северной и Центральной Европы.

Первое знакомство Майера с этой сложно организованной, собранной из мелких фрагментов империей произошло благодаря поручениям его отца. Например, тот просил его сортировать монеты на франкфуртских ярмарках. К большому несчастью, когда Майеру было всего двенадцать, его родители умерли от оспы во время захлестнувшей Европу эпидемии. Майер переехал к родственникам, а те вскоре отдали его в ученики к Вольфу Якобу Оппенгеймеру, владельцу успешной купеческой фирмы в Ганновере. У Оппенгеймера молодой Ротшильд получил первое представление о том, как финансировалась внешняя торговля, узнал о редких монетах древнего Рима, Персии и Византии. Майер познакомился с состоятельными князьями и понял, что означает быть евреем на службе у людей, облеченных властью. Тех, кто выполнял такую работу, в еврейской истории называли «придворный еврей».

Придворный еврей

На протяжении веков правители исламских и христианских стран нанимали евреев, чтобы те консультировали их по финансовым вопросам[107]. В королевских дворах, бурлящих от политических интриг, евреев считали непримечательными личностями без политического будущего и личных интересов. Поскольку элита смотрела на торговлю с презрением, все финансовые дела поручались евреям, для которых часто делалось исключение из закона о ростовщичестве. Веками гонимые евреи получили доступ к обширным знаниям о других странах и культурах, кроме того, еврейская диаспора оплела Европу и мусульманские страны сетями семейных связей, в которых так нуждались короли и министры. Придворные евреи заслужили репутацию проворных торговцев, умело превращавших одни хорошие связи в другие. Они удачно женились, приумножая богатство и расширяя свое влияние. Майер Амшель Ротшильд был одним из них.

И в Аббасидском халифате IX века, и при дворах сирийских и египетских правителей XII и XIII веков, и в католической Испании XIV века, и в Османской империи XV века — во все времена евреи давали советы правителям. Они были главными фигурами в управлении государственными финансами, к ним обращались, чтобы собрать деньги для армии и флота. Но при этом они все равно зависели от прихоти своих господ. «Многие [из них] отправлялись на долгие годы в тюрьмы, их подвергали жестоким пыткам, их жен и детей принудительно высылали»[108], — пишет историк Майкл Грец. Так, в конце XVII века Самуэля Оппенгеймера, который тридцать лет служил императору Леопольду I в качестве поставщика Австрийской императорской армии и у которого было достаточно средств, чтобы лично оплачивать долги государства, отправили в тюрьму после крупной проволочки со снабжением войск. Последовавшее банкротство спровоцировало финансовые потрясения на всей территории Европы. Незадолго до эпохи Ротшильда Зюсс Оппенгеймер (1698–1738) взял под свой контроль обширные земли Вюртемберга, но был повешен за измену, как только злые политические ветра изменили свое направление.

Когда Майер вступал во взрослую жизнь, Священная Римская империя в области финансовых вопросов находилась далеко позади Англии и Голландии. В его родном регионе не было центрального учреждения наподобие Банка Англии или Амстердамского банка, которое занималось бы стабилизацией и

унификацией валют. Это осложняло германским правителям задачу по сбору средств, в том числе для армии, и им приходилось обращаться к частным предпринимателям и финансистам — чаще всего это были евреи. Еврейские семьи стали известными финансистами: Оппенгеймеры — в Кельне, Бамбергеры — в Майнце, Габеры — в Карлсруэ, Варбурги — в Гамбурге. Во Франкфурте преуспели Штерны, Шпайеры, Эрлангеры и Зелигманы[109].

Разумеется, не все крупные банкирские династии были еврейскими. Дом Ротшильдов просто оказался одним из последних в длинной истории семейных банков с богатыми традициями. Их прототипы можно найти в XIII, XIV веках в Пизе, Флоренции, Венеции, Генуе, где семьи Риккарди, Барди и Перуцци ссужали деньги королям, финансировали торговлю и войны; позже, с XV по XVII век, это были всем известные Медичи. Итальянские банкирские семьи начали работать с письмами-аккредитивами, депозитами, ввели новые финансовые инструменты, например переводные векселя, которые позволили заключать сделки по купле-продаже драгоценных металлов, используя лист бумаги вместо самих металлов.

Майер Амшель Ротшильд шел по стопам придворных евреев и великих банкирских династий, с той лишь разницей, что созданная им семейная компания стала более крупной, влиятельной, сплоченной и просуществовала дольше, чем другие. Сменяя старую феодальную экономику, капитализм открыл почти безграничные возможности талантливым финансистам, и на протяжении большей части XIX века Ротшильды превосходили многих своих конкурентов.

Продавец монет добивается успеха

К двадцати годам Майер закончил обучение у Оппенгеймера. Вернувшись в свой многолюдный дом, он вместе с тяжело больным братом Кальманом организовал дело по торговле редкими монетами, медалями, драгоценными камнями, резными фигурками и антиквариатом. Свой первый каталог он одел в изящный кожаный переплет и отправил богатым клиентам. Подобные каталоги он будет рассылать последующие двадцать лет, демонстрируя скрупулезный подход к истории продаваемых товаров, внимание к искусству их презентации и понимание запросов состоятельных клиентов, чем завоюет благосклонность многих из них. Майер постоянно находился в разъездах: он покидал гетто в разрешенные дни, а в остальные добивался выдачи пропуска, чтобы иметь возможность добраться на дилижансе к своим клиентам в Дармштадт, Майнц, Висбаден и другие столицы окрестных княжеств. Он собрал внушительную клиентскую базу, в которую со временем вошли даже курфюрст Баварии и герцог Веймара.

Счастливый случай подвернулся Майеру довольно рано. Генерал фон Эшторф, который обратил внимание на Майера, когда тот еще учился у Оппенгеймера. Эшторф был близко знаком с Вильгельмом, сыном ландграфа[110] Гессен-Касселя Фридриха II, одного из богатейших людей Европы. В 1764 году Фридрих II отдал в управление Вильгельму небольшое графство Ганау-Мюнценберг, и тот решил собрать там большую библиотеку и коллекцию монет. Он обратился к Эшторфу, который и организовал неслыханную по тем временам встречу особы королевской крови с собирателем из еврейского гетто Майером Амшелем Ротшильдом. С этого момента еврейский предприниматель периодически делал покупки на Франкфуртских ярмарках от лица графа Ганау (сами представители правящих семей не могли опуститься до пересчета денег на рынке). Сделки были небольшие, но со временем стали регулярными.

В 1769 году, после нескольких лет добросовестной службы, Ротшильд убедил принца Вильгельма назначить его придворным фактором, и эта почетная должность укрепила авторитет Майера в королевских кругах. Недолго думая Ротшильд повесил официальную эмблему на дверь своего дома. В это же время Майер познакомился с Гутле Шнаппер, которая жила через несколько домов от него, и вскоре женился на ней. Это был договорный брак, заключенный согласно обычаю. Ему было

двадцать шесть, ей — семнадцать. Семья Гутле была известна в Юденгассе, Майер получил хорошее денежное приданое и обширные деловые связи отца невесты. Гутле родила девятнадцать детей, из которых выжили десять. Пятеро сыновей стали сооснователями будущего дома Ротшильдов.

Следующим большим шагом, который сделал Майер, стало принятие роли посредника между Вильгельмом и британскими банками. Сделка стала возможной благодаря тому, что Вильгельм отправлял своих солдат наемниками в Британию, которая в то время противостояла Американской революции. Лондон хорошо платил Вильгельму за солдат, но делал это британскими ценными бумагами, которые можно было обналичить только в местном банке. В то время британские банки еще не имели филиалов за пределами Англии, поэтому Вильгельм отправлял своих купцов обналичивать векселя в Лондон, а затем менял полученные деньги на валюту своего государства. В качестве оплаты доставки наличных Вильгельму посредники получали небольшой процент от сделки.

Майеру понадобилось время, чтобы убедить Вильгельма назначить его доверенным лицом для обналичивания британских векселей. Сначала Майер заслужил доверие Карла Фридриха Будеруса, восходящей звезды казначейства Вильгельма. Он помог ему удачно инвестировать средства, а тот, в свою очередь, стал активно поддерживать Майера и лоббировать его интересы при дворе. Умение завести дружбу с приближенными к власти и помочь им обогатиться станет одной из основ успеха и процветания семьи Ротшильдов. Прежде чем допустить еврейского банкира к важным операциям с облигациями военных займов, Вильгельм изучил историю отношений Майера с клиентами. Те все как один отмечали его внимание и исключительную надежность. Однако Вильгельма настораживало, что бытовые условия, в которых жил Майер, не соответствовали тому финансовому успеху, который приписывали ему знавшие его люди. Для Вильгельма это означало, что Майер либо скрывает свои доходы, либо реинвестирует их в какое-то дело. Так и было: Майер реинвестировал прибыль, что в XIX веке стало семейной чертой Ротшильдов.

Когда Вильгельм наконец доверил Майеру обналичить часть британских векселей, Майер начал просить его увеличить объемы, предлагая в обмен на это более низкую комиссию. Такой подход унаследуют от Майера и его сыновья: соглашаться на меньшую маржу, временно получать прибыль от более крупных сделок, чтобы вытеснить конкурентов, а затем, когда конкурент устранен, поднять цену. Разумеется, ничего нового в этой старой

как мир схеме не было, разве только то, что Ротшильд сохранял монополию за счет исключительно тесных личных отношений с клиентами.

Когда от инсульта скончался Фридрих II, трон Гессен-Касселя перешел к Вильгельму вместе с титулом ландграфа, и Ротшильд оказался около одного из самых крупных состояний Европы. В распоряжении Вильгельма были английские облигации, предметы искусства, земли, и Ротшильд еще сильнее сблизился с Будерусом, чтобы иметь возможность чаще вести дела с новым ландграфом.

Международный банкир

Дела Майера развивались и в других направлениях. Он возил и продавал английскую шерсть и хлопок, кофе, сахар, кроличьи шкурки и другие товары. Ссужал деньги владельцам магазинов, выдавал кредиты некоторым клиентам, приобретавшим у него монеты. В начале 1780-х годов он купил в Юденгассе дом с двумя потайными подвалами: в один можно было спуститься через черный ход в прихожей, в другой — через замаскированную под стену дверь; однажды это спасет ему жизнь. Несмотря на то что дом был больше предыдущего, растущая семья жила в тесноте. Все кладовки и шкафы были забиты посудой, одеждой и бумагами. За домом находилась крохотная пристройка, которая стала первым офисом Ротшильда[111].

В европейской политике царила неразбериха. В первые десятилетия XIX века европейские лидеры войнами и дипломатическими маневрами без конца пытались перекроить государственные границы. Наполеон после революции 1789 года установил контроль над Францией и пытался расширить свою власть. Его кампании против Англии, Австрии, России, Пруссии превратили Европу в театр военных действий, где альянсы сменялись контральянсами. Ротшильды видели в этом хаосе безграничные возможности: они могли помочь правительствам собрать деньги для армии, рефинансировать военные долги и обойти торговые эмбарго.

Ротшильд вступал в мир международных торговых банков. Его конкурентами на этом поле деятельности были нидерландский банкирский дом «Хоуп и компания», а также британский «Банк братьев Бэринг». Пионеры банковского дела соревновались друг с другом в развитии международных связей, которые открывали доступ к информации об изменениях в политике, экономике, порядках и законах. Майер и его пять сыновей будут лавировать в этом мире интриг военного времени и опасностей, создав многонациональную команду, работавшую по беспрецедентным финансовым схемам и использовавшую тайные контрабандные каналы. В такой обстановке Ротшильды начнут работать со своим первым прусским клиентом принцем Вильгельмом и его союзниками в Австрии и Англии. Они смогут быстро найти общий язык со всеми и сотрудничать в том числе и с французами.

На стороне всех

Наполеон начал походы против соседей Франции в 1792 году, когда Майеру было сорок восемь. Чтобы защитить родной город от французов, Ротшильд обеспечил финансирование и поставки еды, униформы и вьючных лошадей австрийским войскам, чтобы они защищали Франкфурт. Он тщательно следил за тем, чтобы все австрийские солдаты получали жалованье, выплата которого приносила ему приличные комиссионные.

Вильгельм тем временем принял решение поддерживать Англию в борьбе против Франции — за сто тысяч британских фунтов, которые Лондон ему выплатил в виде долговых обязательств. Вильгельм искал посредника, который выкупил бы эти обязательства с минимальной комиссией. Выступив в этом качестве, Майер заключил хорошую сделку: еще больше сблизился с богатым немецким клиентом и укрепил связи с английскими финансовыми учреждениями, которые расплачивались по долговым обязательствам.

Пытаясь извлечь выгоду из последствий Французской революции, Майер не спускал глаз с промышленной революции, которая набирала обороты в Англии. Английскому производству шерсти и тканей завидовала вся Европа. Майер стал главным импортером английских тканей: избавившись от английских посредников и их завышенных комиссий, он поручил своему третьему сыну Натану от лица Ротшильдов закупать ткани в Манчестере и перевозить их в семейную компанию во Франкфурте.

Натан прежде никогда не был в Англии, он поначалу совершенно не говорил по-английски, но это не помешало ему построить первое и наиболее значимое отделение деловой сети Ротшильдов в самой сильной в военном и финансовом отношении стране того времени. Работая в тесном контакте со своим отцом и другими членами семьи во Франкфурте, Натан не просто закупал ткани, а подбирал их под клиентов в Германии, Швейцарии, Австрии и России. Семья Ротшильдов наладила финансирование, морские и наземные перевозки и вскоре расширила свою деятельность за счет торговли индиго, чаем, сухофруктами, сахаром и кофе из британских колоний. Разумеется, это была частная семейная фирма, но в ней проступали черты Ост-Индской компании.

Натан учился у отца и был готов практически на все, чтобы заполучить хорошего клиента. Он проявлял деловую хватку и логистическую смекалку для формирования сети поставщиков по

всей Великобритании. Он обходил своих конкурентов по цене и получал прибыль за счет бо́льших объемов поставок. Как и Майер, он был необычайно скрытен в работе и ловко входил в доверие к важным персонам.

Очень быстро Натан привлек внимание одного из богатейших евреев Англии Леви Барента Коэна, который стал его наставником. Через несколько лет Натан женился на дочери Коэна — Ханне, получив богатство и связи среди ключевых британских чиновников. За несколько лет он утроил свой капитал и постепенно стал контролировать весомую часть лондонского рынка.

Первые рынки облигаций

Несмотря на то что дела семьи в торговле тканями и поддержке военных действий Британии шли в гору, Майер запустил новое дело. Вместе со старшим сыном Амшелем он сотрудничал с правительством Дании, что позволило ему разработать и осуществить хитроумный план. Ротшильды скупали все доступные датские облигации и тут же перепродавали их Вильгельму как анонимному покупателю[112]. Вильгельм, к тому времени ставший курфюрстом, оказался ненасытным, и Майеру пришлось провести несколько похожих сделок с другими государствами — для Вильгельма и других клиентов, в том числе для ландграфов немецкого княжества Гессен-Дармштадт. Торгово-валютный дом Майера постепенно превращался в крупный международный банк. Объемы, сложность и география операций с облигациями поражали. К 1810 году Майер начал выдавать займы французским компаниям в Германии, то есть врагам Британии, рассудив, что самый безопасный способ не провалиться в политический разлом Европы — это иметь союзников по обе стороны.

Во время войны Франции с Австрийским альянсом курфюрст Вильгельм оказался меж двух огней и пытался угодить обеим сторонам, сохраняя нейтралитет. Тем не менее Наполеон обвинил его в предательстве и в 1806 году приказал французским войскам занять Гессен-Кассель. Вильгельм был вынужден бежать, оставив дома все свои богатства, в том числе золото, серебро, редкие монеты и металлы, облигации, документы на право собственности, контракты и все финансовые отчеты, которые теперь могли оказаться в руках французов. Чтобы не попасть в руки наполеоновской армии, Вильгельм постоянно переезжал с места на место, поэтому в вопросах управления и защиты своих капиталов и сбора платежей по кредитам, которые раздавал по всей Европе, он все больше полагался на своего советника Будеруса, а через него на Ротшильдов. Майер часто поручал Амшелю сопровождать курфюрста, чтобы помочь тому сохранить капитал во время переездов.

Ротшильды настолько преуспели в работе с состоянием Вильгельма в сложных обстоятельствах, что спустя некоторое время курфюрст передал семье исключительные полномочия на управление личными финансами. Майер вывел большую часть активов Вильгельма в Лондон, где Натан инвестировал их в британские ценные бумаги. Будучи и без того крупным игроком, Натан превратился в фактор развития рынка. Ротшильды стали

крупнейшими кредиторами: используя активы Вильгельма, они предоставляли займы по всей Европе, при этом сохраняя его анонимность и не теряя способности объяснить движение каждого цента его мобильного состояния.

В разгар войны, когда альянсы стремительно сменяли друг друга, Майер держался в тени и проводил деловые операции, почти всегда встречаясь с клиентами лицом к лицу. Пока другие банкиры ждали, когда клиенты придут к ним, Ротшильды сами добирались до клиентов на примитивных повозках своей эпохи. Майер настолько часто приезжал в Гессен-Кассель, чтобы встретиться с Будерусом и Вильгельмом, что местные еврейские купцы и банкиры стали требовать, чтобы он платил такие же налоги, как и они (чего Майер делать не стал). Позже семья начала пользоваться почтовыми каретами со встроенными сейфами, где можно было спрятать документы. В своей активной переписке Ротшильды использовали коды, записывая немецкие слова буквами еврейского алфавита, так что понять написанное могли только члены семьи.

По мере того как французская петля затягивалась вокруг Вильгельма, росли и риски для Ротшильдов. Было очевидно, что генерал Лагранж, новый французский губернатор Гессен-Касселя, в конце концов обнаружит что-то из богатств курфюрста, спрятанных в разных замках. В скором времени так и произошло: в подвале одного из заброшенных замков француз наткнулся на сундуки с драгоценностями и ценными бумагами. Однако Ротшильд уговорил Лагранжа взять себе небольшую их часть, а остальное позволить вывезти. Непонятно, почему Лагранж уступил, есть мнение, что Майер пообещал ему большую прибыль в будущем. В другой раз Ротшильдам удалось убедить должников Вильгельма продолжать выплачивать проценты по кредитам, несмотря на то что Наполеон предложил тем вознаграждение в обмен на согласие перечислять проценты по своим долгам во французскую казну.

Возмущенные действиями советников Вильгельма, разрушивших их планы по конфискации имущества курфюрста, французы арестовали Будеруса. Они шантажировали его, добиваясь, чтобы он выдал им место, где находились Вильгельм и Ротшильды, но Будерус отказывался говорить. Испугавшись французского напора, Вильгельм переехал в Вену, где мог рассчитывать на защиту расположенного к нему австрийского императора, который к тому же, будучи наслышан о его огромном состоянии, хотел сделать займ. Ротшильды организовали встречу, но стороны так и не смогли договориться об условиях. Тем не менее контакт, который Ротшильд установил с австрийским

двором, очень пригодится его семье в будущем. В 1800 году Майер и Амшель официально стали банкирами Австрийского двора. Майер Амшель Ротшильд к тому времени уже был самым богатым человеком в Юденгассе с клиентами от Гамбурга до Берлина, от Лондона до Парижа и от Амстердама до Вены.

В обход эмбарго

В ходе войны власть переходила от Франции к ее противникам и обратно. В 1806 году под давлением Наполеона, получившего власть над регионом, был образован Рейнский союз — объединение немецких государств, в которое вошел и оккупированный Франкфурт. Французы сразу же установили полный запрет на поставки английских товаров. Франкфуртские купцы немедленно ответили контрабандой. И предприимчивее всех оказалась семья Ротшильдов.

Натан мобилизовал свою флотилию, чтобы доставлять английские товары к берегам Германии и Нидерландов, где его братья принимали их и развозили по Европе. Разветвленная подпольная сеть курьеров соединяла братьев с отцом во Франкфурте.

В 1808 году Майер с сыновьями невероятно рисковали, переправляя товары контрабандой и сотрудничая с Вильгельмом за спиной у Наполеона; всей этой деятельностью Майер руководил из Юденгассе. Франция к тому времени назначила генерал-губернатором Франкфурта барона Карла фон Дальберга, немецкого князя-епископа, сотрудничавшего с Наполеоном. У расчетливого прагматика Дальберга был довольно скромный личный доход, и Майер решил исправить это упущение. Он дал Дальбергу кредит и дельный совет, а заодно и закрепил важнейшие новые связи в верхах.

Однажды Дальберг спасет Ротшильда. Французские власти некоторое время следили за Майером и его сыновьями, перехватывали переписку, составляли списки всех посетителей их дома. Однако Ротшильды так часто находились в разъездах, и все в разных направлениях, что французы были не в состоянии отследить их перемещения. К тому же Майер с сыновьями умели запутать следы, использовали секретные коды и прибегали к услугам информаторов, которые предупреждали их о приближении французских инспекторов.

В июне 1808 года в дом Ротшильда постучали следователи. Майер сказался больным и не стал отвечать на их вопросы, тогда следователи на долгую неделю отправили всю семью за решетку, а Гутле посадили под домашний арест. Надо отметить, что Майер знал о предстоящем к нему визите и заранее успел спрятать в подвалах все отчеты и купчие, а также несколько сундуков с принадлежавшими Вильгельму драгоценностями. Дальберг вскоре отозвал расследование за отсутствием вещественных доказательств. После этого Майер старался сблизиться с

французами. В 1811 году он организовал для Дальберга щедрую ссуду. В ответ благодарный губернатор сделал сыну Майера Якобу французский паспорт со всеми необходимыми отметками, и тот основал новое отделение семейного банка в Париже.

Теперь у Ротшильдов были филиалы в обеих враждующих странах, а Майер стал богатейшим евреем не только в гетто, но и во всем франкфуртском регионе. Он легко управлял внушительным капиталом Вильгельма и играл важную роль в финансировании английской армии и ее союзников. Его сын Натан занял очень прибыльную нишу контрабанды валюты и золота, заработав репутацию гения тайных операций.

Когда в 1814 году британские силы застряли в тылу противника на Пиренейском полуострове без продовольствия и без денег, Натан предложил британцам тайно передать золото своим войскам. Британские власти, не имея другого решения, согласились, поскольку Натан взял на себя все риски. Ротшильды принялись за дело. Они покупали золото на открытом рынке, в основном у Британской Ост-Индской компании, и доставляли его в порты Булони-сюр-мер, Дюнкерка и Гравлина. Здесь сыновья Ротшильда брали под свою личную ответственность транспортировку ценного груза во Франкфурт или в Вену, а оттуда — британскому генералу Артуру Уэлсли (ставшему впоследствии герцогом Веллингтоном) в Испанию. Часть золота сдали на хранение в местные испанские и португальские банки, с которыми у Ротшильдов были налажены хорошие отношения и в которых Уэлсли мог получить деньги в местной валюте. В этой многосоставной схеме незаконной перевозки и хитроумных обменных операций Ротшильдам не было равных. Впоследствии она станет шаблоном будущих операций с Лондоном, когда семья будет помогать Британии переправлять огромные финансовые субсидии союзникам, и сделает Ротшильда легендой[113].

Рождение глобального рынка

В это время Майер закладывает основу для активного развития мировых финансовых рынков. Объемы и скорость перемещения денег начинали расти, но дом Ротшильдов сделал этот процесс революционным.

Сегодня трудно себе представить, насколько тяжело в начале XIX века было перевести средства за границу: курьеры перевозили тяжелые ящики с золотом, серебром или монетами, процесс был долгим и трудоемким, к тому же им постоянно грозила опасность попасть в руки бандитов или пиратов. Даже национальные финансовые рынки были подвержены этим рискам, а до идеи международного интегрированного рынка было еще далеко[114]. Сказать, что финансовые методы, разработанные Майером Амшелем Ротшильдом и его сыновьями, были уникальными, можно с натяжкой. Нововведения в финансовой сфере появлялись на протяжении нескольких веков в Китае, Персии, Венеции, Генуе, в Нидерландах и в Англии. К тому же рынки как отлаженная сеть покупателей и продавцов легко приспосабливались к переменам, потому что при столь большом количестве игроков появлялся стимул все время искать что-то новое. Заслуга Ротшильдов как минимум в том, что, обслуживая высокопоставленных клиентов — крайне состоятельных людей, влиятельных чиновников, промышленных гигантов, которые вели дела в разных странах, — они предлагали им самые современные, разработанные специально для них финансовые продукты, осмотрительно вели дела и соблюдали конфиденциальность. Иначе говоря, прорыв был не в сути дела, а в том, как его вели. Именно поэтому почти столетие дом Ротшильдов оставался самым влиятельным игроком на рынке. За это время он определил лицо международной финансовой практики высокого уровня, что до него не сделал ни один банк.

Так, банк Ротшильдов одним из первых предоставил людям возможность открывать вклад в своей стране, а обналичивать деньги за ее пределами — в местной валюте, лично или через представителя. Благодаря этому британская компания теперь могла положить на счет клиента в Лондоне фунты стерлингов, а клиент мог снять средства со счета в Вене в австрийских шиллингах. Дом Ротшильдов был международным расчетным центром[115]. Начав с трех крупных финансовых центров — Лондона, Франкфурта и Парижа, — Ротшильды расширили сеть представительств, открыв в 1820-х годах новые филиалы в Вене и Неаполе. Каждым из филиалов управлял один из пяти сыновей

Майера.

Ротшильды использовали свой расчетный центр, чтобы инициировать развитие международного рынка облигаций, что оказало существенное влияние на финансы, политику и общество. Например, теперь Пруссия могла выпустить облигацию в Лондоне и использовать ее, чтобы сделать займ в британских фунтах у англичан с выплатой процентов в британской валюте в Лондоне. Такая возможность значительно расширяла финансовые перспективы Пруссии, страны маленькой и довольно бедной, которая не могла рассчитывать на своих граждан, чтобы покрыть все свои финансовые нужды, просто потому, что, во-первых, граждане не могли себе позволить кредитовать правительство на большие суммы, а во-вторых, потому что их было слишком мало.

Семейный банк Ротшильдов располагал достаточными средствами, чтобы через свои филиалы бесперебойно выплачивать проценты своим клиентам по всей Европе. Ротшильды одними из первых создали настоящий международный банк. Несомненно, одна из причин, по которой они смогли преуспеть в своем деле, — это средства, которые удалось собрать семье, но другая — это тот уровень доверия, который они завоевали, налаживая личные связи с европейскими чиновниками.

Кроме того, родственные связи и пять филиалов позволяли Ротшильдам собирать информацию быстрее и лучше, чем это делали их конкуренты, а следовательно, они могли предлагать самые выгодные процентные ставки и обменные курсы в Европе. Ротшильды умели извлечь выгоду из ценовых различий так, как мало кому удавалось. Если голландская облигация продавалась, скажем, в Париже немного дороже, чем в Неаполе, семья имела возможность заметить это и купить облигации в Неаполе, а продать в Париже, получив колоссальную прибыль за счет объемов сделок.

Вскоре Ротшильды, работавшие от имени правительств и состоятельных частных лиц, начали размещать займы на нескольких государственных рынках, выплачивая проценты держателям облигаций в разных городах и всегда в их национальной валюте. Проведение подобных операций требовало глубокого понимания особенностей каждого из рынков, четкого представления о динамике курсов валют, проницательности в определении платежеспособности заемщиков и кредиторов и, конечно, недюжинных организаторских способностей. Ротшильды стали двигателем развития международного рынка облигаций не потому, что до них никто до этого не додумался, а потому что никто не мог обеспечить надежное проведение такого объема

операций.

Ротшильды постоянно искали новые пути и находили новые возможности. В 1818 году они создали для Пруссии специальный облигационный фонд — его назвали амортизационным. Независимый управляющий фонда регулярно покупал прусские облигации, укрепляя уверенность инвесторов в том, что у фонда достаточно средств для амортизации облигаций[116]. В 1822 году, на этот раз для России, была добавлена еще одна опция. Теперь инвесторы могли получать проценты и основную сумму в британской *или* русской валюте. Эти нововведения могут показаться незначительными или чисто техническими, однако они двигали рынок ценных бумаг вперед. «Невозможно переоценить значимость этой системы для истории XIX века, — пишет известный биограф Ротшильдов Ниал Фергюсон. — На растущем международном рынке ценных бумаг собрались настоящие европейские “капиталисты”: элита, достаточно обеспеченная для того, чтобы вкладывать деньги в такие активы, и достаточно проницательная, чтобы оценить преимущества подобных активов в сравнении с традиционными формами владения капиталом [например землей]»[117]. Ценные бумаги можно было продать быстрее, чем землю, и в сравнительно короткий промежуток времени получить большую прибыль.

У этой эволюции был и еще один аспект, и именно он сыграл весомую роль в укреплении Ротшильдов. Стоимость облигации той или иной страны определялась финансовой способностью этой страны обслуживать свой долг. Критерии кредитоспособности диктовали инвесторы, а точнее их мнение почти обо всем — от состояния основных источников дохода страны, таких как налоги и пошлины, до степени политической стабильности. Банкиры, которые консультировали правительства, где и как размещать облигации, должны были быть облечены доверием, поскольку им приходилось открыто обсуждать с министрами, какие меры — в налогообложении, торговле, инвестициях и политических назначениях — необходимо принять, чтобы продать облигации по выгодной цене.

Ротшильды поколениями налаживали связи в высших кругах, что позволяло им держать руку на пульсе всех экономических и политических событий, происходивших в Европе, событий, способных оказать влияние на стоимость существующих облигаций или планы выпуска новых. Они могли дать бесценный совет английским инвесторам о прусских облигациях, потому что четко представляли себе политическую ситуацию в Пруссии и владели информацией об актуальных ценах на прусские облигации в Вене и Неаполе. Ротшильд был одержим сбором

информации, и именно эта страсть позволила отцу и сыновьям войти в ближний круг власти. И чем ближе становились они к представителям власти, тем более ценные сведения получали.

В начале XIX века дом Ротшильдов постоянно совершенствовал свою внутреннюю курьерскую службу, делая ее все быстрее и безопаснее[118]. В чем-то она была даже избыточной, поскольку один и тот же документ доставлялся разными путями, например одна копия отправлялась с почтовым голубем, а другая — дилижансом. У Ротшильдов были собственные корабли, которые перевозили исключительно корреспонденцию семьи и делали это даже во время самых страшных штормов. Секретный семейный код, основанный на еврейском алфавите, становился все более сложным. В 1814 году существовал довольно большой временной разрыв между приходом письма в почтовое отделение Франкфурта и передачей его для доставки получателю. В связи с этим Амшель просил своих братьев отправлять ему отчеты об обменном курсе в конвертах разных цветов: в синем, если курс рос, и красном — если падал; так он имел возможность отправить посыльного заглянуть в ящик с письмами на доставку и узнать новости на день раньше. Курьерская служба Ротшильдов стала самой передовой системой коммуникации в Европе, ее начали использовать представители высших слоев власти: французский политик Франсуа Рене де Шатобриан, министр иностранных дел Австрии Клеменс фон Меттерних и королева Англии Виктория.

Майер закладывает основу семейного права

Примерно в 1810 году Майер закончил строительство нового четырехэтажного дома в Юденгассе — там, где он родился, откуда управлял бизнесом и где умер. В Юденгассе были его корни, и о переезде не шло и речи. Больше всех к этому месту была привязана Гутле, и даже когда ее сыновья стали ведущими банкирами и обзавелись особняками во всех уголках Европы, она не покинула родной дом. После смерти Майера Гутле прожила в нем еще тридцать семь лет.

В том же 1810 году Майер разработал договор о партнерстве, который был призван объединить его сыновей после его смерти. Согласно договору каждый из сыновей получал равную долю в семейном бизнесе. Любой из них мог учреждать новую компанию, но ни один из партнеров не мог вести дело независимо от других. Партнерами могли становиться только сыновья Майера и их наследники мужского пола. Другие члены семьи не должны были вовлекаться в бизнес, это касалось даже мужей дочерей Ротшильда. В случае смерти одного из партнеров его вдова не имела права оспаривать наследство. Скорее всего, Майер понял, что другие успешные банки утрачивали свои позиции, как только начинала распадаться основавшая их семья, и желал избежать этой участи. Срок действия соглашения формально ограничивался десятью годами, однако влияние Майера было настолько велико, что он удерживал братьев вместе на протяжении многих десятилетий.

Майер Амшель Ротшильд скончался 19 сентября 1812 года в возрасте шестидесяти восьми лет. Его похоронили на старинном кладбище на окраине Юденгассе. На смертном одре своему старшему сыну Амшелю он сказал: «Если сможешь удержать братьев вместе, станешь богатейшим человеком в Германии»[119]. Сыновья превзошли ожидания отца, разбогатев настолько, что европейские аристократы были вынуждены скрепя сердце принять еврейскую семью в свои ряды. Ротшильды проделали огромный путь из франкфуртского гетто, в котором родились и выросли.

Невиданное могущество

Сыновья Ротшильда оставались поразительно верны взглядам отца, особенно строгому правилу, согласно которому прибыль должна была реинвестироваться в семейную компанию. Это позволило семье откладывать средства, которые спасали их в трудные времена, позволяя дождаться момента, пока соперники выйдут из игры. Например, в 1840-х годах, через тридцать лет после смерти Майера, лондонское отделение спасло братьев в Париже и Вене, где экономические условия и финансовые просчеты поставили их представительства под угрозу краха[120].

После смерти Майера Ротшильды укрепляли свою доминирующую роль в сфере международных финансов, проводя масштабные и сложные операции[121]. В 1815 году дом Ротшильдов и их основные конкуренты «Банк братьев Бэринг» располагали примерно одинаковым капиталом — между 375 000 и 500 000 фунтов стерлингов[122]. В следующие десять лет капитал пятерых братьев вырастет более чем в десять раз по сравнению с Бэрингами, и по этому показателю банк Ротшильдов станет крупнейшим в мире.

В 1820-х годах сыновья Ротшильда раздвигали границы своей империи из Франкфурта, Лондона, Парижа, Вены и Неаполя[123]. Самый влиятельный банк Европы был теперь самым влиятельным банком в мире, и когда утихли наполеоновские войны, Ротшильды от финансирования войны перешли к вложениям в мир. Так, когда промышленная революция набирала обороты, они активнее всех финансировали европейские железные дороги и горные компании по всему миру. Они помогли Франции и другим правительствам выплатить военные контрибуции и восстановить разрушенную инфраструктуру. Они выступали в роли неофициальных дипломатов при передаче конфиденциальной информации между министрами финансов. Они давали займы самым высокопоставленным чиновникам своего времени, например князю Меттерниху и его приближенным. Австрийский вельможа не всегда соглашался с семьей, но регулярно обращался к ним за советом и финансовой помощью. В 1823 году, к примеру, Меттерних просил Ротшильдов смягчить условия погашения австрийского долга перед Британией, что банкиры и сделали[124].

Ротшильды строили особняки, принимали аристократические титулы и награды от европейских правительств. Географически они расширили свою деятельность до России и Латинской Америки, тем самым еще больше укрепив свое колоссальное финансовое влияние. В 1825 году они помогли деньгами Банку

Англии, в 1855 году — Банку Франции. Они ссужали деньги странам напрямую, как, например, Пруссии, и помогали тем, кто нуждался в финансировании, получать займы у богатых государств, таких как, например, Англия. Финансовая помощь, выделенная ими Австрийской империи на отправку солдат против мятежных провинций, позволила ей сохранить границы. С согласия крупных держав они гарантировали независимость Бельгии, когда в 1830 году она отделилась от Нидерландов.

Сегодня можно услышать, что в государственную элиту входят те, кто наделен властью — как правило, крупные политические фигуры и люди с деньгами. У семьи Ротшильдов было и политическое влияние, и огромное состояние. Слава Ротшильдов достигла такого размаха, что часто их считали влиятельнее королевских особ[125]. Натан умер в 1836 году богатейшим человеком в Великобритании, и на сегодняшний день он остается, пожалуй, самым влиятельным человеком в английской финансовой истории. На его похороны приехала не только правящая финансовая элита страны, но и послы со всей Европы[126]. Когда в 1868 году умер его брат Джеймс, самый младший из пяти сыновей, один из наблюдателей заметил, что похороны «были больше похожи на императорские, чем на гражданские»: около сорока тысяч человек прошли через гостиную и шесть тысяч смотрели со двора[127].

В конечном итоге от мира финансов зависит не только прибыль инвесторов или доходность промышленности. Титаны банковского дела формируют политическую и социальную структуру общества, потому что именно они решают, кто и по какой цене получит деньги. Нередко в их руках находится решение, кто обанкротится, а кто останется на плаву. Они распределяют деньги между государствами, крупным и малым бизнесом, определяя, кто кредитоспособен, а кто нет. Несомненно, они делают богачей богаче, но они же открывают окно возможностей перспективным людям и новым идеям.

Ротшильды, заложив основы международного рынка ценных бумаг, который сегодня является одним из самых крупных финансовых рынков, помогли отменить статус-кво XIX века. Они сформировали класс инвесторов, имевших возможность заработать большое состояние, не владея землей. Это положило конец эпохе, когда власть и деньги были сконцентрированы в руках аристократов-землевладельцев. Как говорил историк Фриц Штерн, «зарождение глобального капитализма»[128] передало влияние «от людей с властью и именем людям с состоянием и стремлением».

* * *

Финансы — кровеносная система любой страны и всей мировой экономики. Ее здоровое состояние — залог развития и процветания государства, международной торговли, международного экономического роста, она сокращает число возможных мировых потрясений. Но лишь немногие финансовые системы способны работать в пустом пространстве; прозрачные границы связывают их между собой и ставят в зависимость от финансовых систем других стран. Они само определение глобализации.

Глобальная финансовая система позволяет миру наращивать темпы роста. Перемещая свободные средства туда, где эти деньги нужны, она позволяет сделать проще торговлю, строительство дорог, портов, мостов и основание новых компаний. Однако глобальная финансовая система неустойчива, так как проблемы в одной части мира мгновенно распространяются повсюду, как заразная болезнь. Майер Амшель Ротшильд был выдающимся основоположником расширения возможности мировых финансов, который знал, как преодолевать разрушительные последствия этого расширения[129].

Дом Ротшильдов помогал правительствам во всем. Он раздвигал границы их возможностей, увеличивал географию влияния, создавал международный рынок ценных бумаг, внося тем самым разнообразие в доступные варианты финансирования. Без Ротшильдов и им подобных Британская империя вряд ли смогла бы наращивать свое влияние, как во времена Роберта Клайва и его последователей: финансировать завоевания, увеличивать территории, строить сложные транспортную, портовую и торговую инфраструктуры. Ни одна современная финансовая организация не обладает той властью и влиянием, которые имели Майер и его сыновья. Всего лишь одна семья управляла всеми теми операциями, которые сегодня с трудом проводят Международный валютный фонд, Всемирный банк, Goldman Sachs и Citigroup *вместе взятые*.

Конечно, со времен расцвета дома Ротшильдов топография мировой финансовой системы претерпела значительные изменения. Сегодня нет семейных компаний мирового значения. Преобладают огромные публичные банки, компании, управляющие активами, частные инвестиционные фонды, хедж-фонды и страховые компании. Регулирующие их деятельность органы могущественны и вездесущи.

Однако кое-что остается неизменным. Мировая финансовая система — не для робких: она слишком сложна, слишком

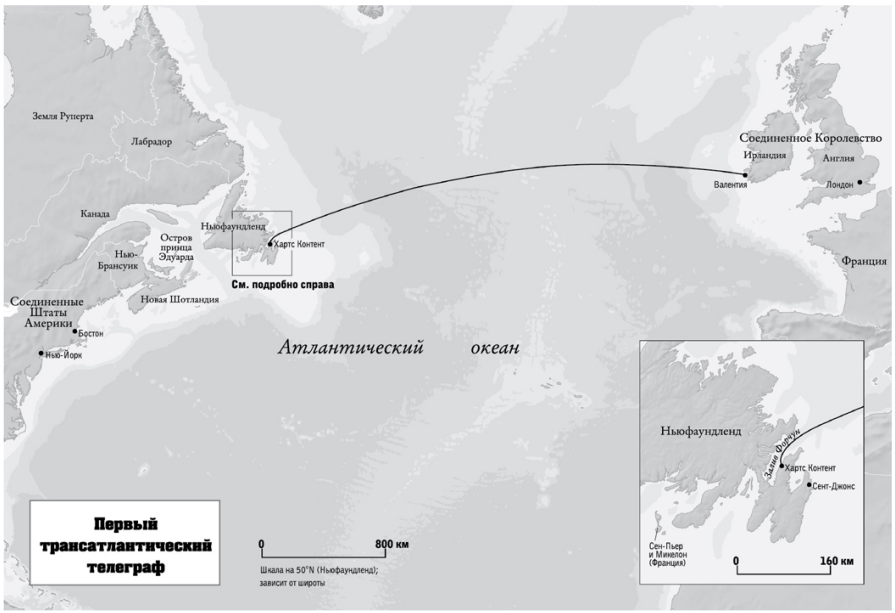
изменчива, слишком зависима от не поддающихся контролю политических событий, происходящих как внутри самих государств, так и между странами. Кроме того, на мировую финансовую систему сильное влияние оказывает доверие между поставщиками и потребителями денежных средств. Майер Амшель Ротшильд и его сыновья были воплощением надежности. Они заслужили доверие в том числе тем, что не прятались от ответственности. Банкиры отвечали за свои ошибки, и клиенты больше им доверяли. Ротшильды не могли спрятаться за государственные корпорации, которые сегодня ограждают высших руководителей от правовой ответственности за допущенные ими крупные ошибки. А как раз этому мы стали свидетелями во время мирового кризиса 2008–2009 годов, когда прокуроры не смогли привлечь к ответственности высшее финансовое руководство и доказать его виновность. К сожалению, в наши дни лишь немногие финансовые учреждения пользуются таким же доверием, как дом Ротшильдов, а ведь именно доверие является залогом здоровой мировой экономики.

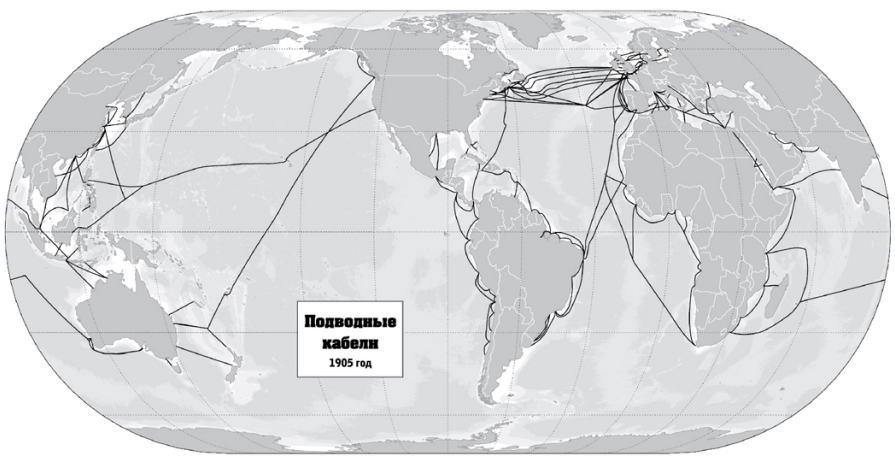
Приведу еще несколько общих черт той эпохи и нашего времени: Ротшильд великолепно хранил секреты; сегодня, несмотря на законодательное регулирование финансовой сферы и давление инвесторов, крупная часть финансовой деятельности организаций умышленно остается скрытой от правительства и общественности. Ротшильд получал выгоду, используя свою осведомленность, чтобы оказывать влияние на правителей; в эту игру повсеместно играют ведущие финансовые организации.

Здоровая мировая финансовая система позволяет миллиардам людей стать средним классом; расти городам; строить необходимые миру дорожные сети, аэропорты, порты, развивать телекоммуникации, здравоохранение, образование и другие жизненно важные социальные сферы; собирать триллионы долларов на борьбу с климатическими изменениями. Центральная роль финансов и поиск новых способов финансирования и кредитования — нововведения, олицетворявшие дом Ротшильдов — остаются ключевыми для взаимосвязанной и растущей современной мировой экономики. И если нам нужен яркий образец успешных, просвещенных банкиров мирового уровня, то Майер Амшель Ротшильд будет первым в списке.

Глава V. Сайрус Филд. Магнат, протянувший кабель между континентами (1819–1892)

* * *





Зимой 1854 года Сайрус Филд, тридцатичетырехлетний магнат бумажной промышленности, недавно отошедший от дел, подыскивал себе новое занятие. Его брат инженер Мэтью познакомил его с молодым канадцем, тоже инженером, по имени Фредерик Ньютон Джисборн, который тщетно пытался найти денег, чтобы связать телеграфом Ньюфаундленд с Нью-Йорком. Филд не сразу понял, зачем ему, гиганту американского торгового капитала, тратить целое состояние на прокладку

телеграфного кабеля к острову, известному в основном промыслом трески.

На встрече в шикарном особняке Филда в Грамерси-парке на Манхэттене Джисборн представил свои аргументы. Он объяснил, что корабли из Европы добираются до Ньюфаундленда значительно быстрее, чем до Нью-Йорка. А значит, если появится возможность передавать новости из порта Сент-Джонс на восточном побережье Ньюфаундленда через остров до Нью-Йорка, это сократит время доставки сообщений через Атлантику с двух недель до трех-четырех дней. Джисборн получил земельные права и финансирование от правительства Ньюфаундленда, но столкнулся с проблемами, пытаясь проложить кабель через непроходимый лес и суровый рельеф, и в итоге остался без денег.

Сайрус не мог взять в толк, отчего его брат и новый знакомый так взбудоражены. Он почти ничего не знал о Восточной Канаде, кроме того, что та до сих пор была под контролем Британии, и не видел никакой выгоды в трудной и дорогой прокладке кабеля ради экономии пары дней на доставку почты. Филд выпроводил Джисборна и пошел взглянуть на карту мира, чтобы найти на ней этот Ньюфаундленд. Ему бросилось в глаза, что остров действительно был гораздо ближе к Европе, чем Нью-Йорк. Тогда он задумался, возможно ли соединить телеграфом не только США с Ньюфаундлендом, но и Ньюфаундленд с Ирландией, проведя трансатлантическую связь, о которой Джисборн едва обмолвился. Трансатлантический кабель вполне мог сократить коммуникационный разрыв между Европой и Америкой от нескольких недель до нескольких секунд. А об *этом* уже стоило поразмыслить.

Филд не знал, что это озарение станет его навязчивой идеей и превратит его, бывшего коммерсанта, производителя качественной бумаги, в человека, который даст важнейший в истории толчок развитию международных телекоммуникаций — технологии, которой суждено в будущем влиять на войны и мир, дипломатию и коммерцию, помогать знаниям и культурным достижениям преодолевать границы. Вряд ли Филд даже мог себе представить, что его достижение станет предтечей телефонной, радио- и телесетей и, конечно, интернета.

Разумеется, Филд был в курсе, что на территории США есть телеграф, что он функционировал с 1840-х годов и что оба американских побережья были связаны друг с другом через сеть больших и маленьких городов. Возможно, он даже читал о том, что вдоль европейского побережья — от Англии до Франции, от Англии до Ирландии, от Корсики до Сардинии — были проложены несколько подводных кабелей. Однако они проходили

через узкие, не больше 180 километров в ширину, водные пути, и предоставляли ненадежное соединение.

Предприятие по прокладке трансатлантического кабеля разительно отличалось от всех предыдущих. На этот раз предстояло проложить подводный кабель длиннее самого протяженного из существующих в двести раз. Для этого требовались корабли еще не существующих размеров, кабели несуществующей прочности, работа должна была вестись на не исследованных до сей поры океанских глубинах. Сама мысль о подводном кабеле между Ньюфаундлендом и Ирландией превосходила уровень человеческих знаний. «Это как если бы в 1950-х годах кто-нибудь, прочитав про успех русского спутника, решил организовать экспедицию на Марс»[130], — сказал по этому поводу историк Джон Стил Гордон.

Американские мечтатели

Филд спросил брата, возможно ли в принципе с точки зрения инженерии проложить трансатлантический кабель. Мэтью ответил, что прежде следует найти ответы на два вопроса. Есть ли сведения о глубине и топографии Атлантического океана, чтобы проложить кабель по его дну? Сможет ли кабель длиной три тысячи километров передать электрический импульс, достаточный для отправки сообщений с одного конца на другой? Братья адресовали вопросы двум выдающимся экспертам: лейтенанту флота, главе Военно-морской обсерватории в Вашингтоне и одному из ведущих океанографов той эпохи Мэтью-Фонтейну Мори и изобретателю телеграфа в США Сэмюэлу Морзе. Оба ответили, что теоретически прокладка кабеля возможна.

Теперь Филд задумался, как заполучить лицензии, которые Джисборну выдали органы власти Ньюфаундленда. С этой целью он погасил долги Джисборна, в общей сложности на сумму пятьдесят тысяч долларов, и предложил ему дополнительную компенсацию. Затем Филд обсудил будущий проект со своим соседом Питером Купером — тот сделал состояние на продажах клея, стали, локомотивов и телеграфных кабелей. Купер вдохновился идеей, но сказал, что вложится в дело только при условии, что Сайрус найдет еще несколько партнеров, чтобы распределить риск. Тогда Филд привлек одного из крупнейших импортеров страны Мозеса Тейлора, крупного судовладельца Маршала Робертса и другого магната бумажной промышленности Чендлера Уайта. Все они вложили деньги в предприятие. Каждый из пятерых видел в нем шанс увеличить свое состояние, а некоторые, особенно Купер, загорелись мыслью связать мир сетью телеграфа и улучшить с его помощью взаимопонимание между странами, ускорить экономический и социальный прогресс и свести на нет возможность войн.

Не обладай Филд столь заразительным энтузиазмом, к нему вряд ли присоединились бы другие инвесторы. Среди них не было ни инженеров, ни ученых, они не представляли до конца, с какими трудностями им предстоит столкнуться. Они доверились Филду, потому что в них был дух американского оптимизма середины XIX века. Эти люди добились всего сами, мыслили масштабно и не упускали представляющихся возможностей.

Партнеры обговорили с Джисборном детали, а затем пять вечеров подряд собирались в доме Филда, изучая расстеленные на большом столе карты и обсуждая, что конкретно предстоит

сделать и сколько денег на это потребуется. 10 марта 1854 года, менее чем через три месяца после первой встречи Сайруса Филда с Джисборном, инвесторы утвердили создание New York, Newfoundland and London Telegraph Company. Она должна была поглотить компанию Джисборна, но прежде партнерам требовалось убедить правительство Ньюфаундленда передать им проект. С этой целью Сайрус Филд, Мэтью Филд и Чендлер Уайт отплыли на Ньюфаундленд. Правительство острова, рассудив, что лучшего предложения им не найти и что в случае успеха их далекая провинция сможет во всеуслышание заявить о себе, передало американцам все права на прокладку кабеля до США и Великобритании сроком на пятьдесят лет и гарантировало выплату процентов по облигациям, выпущенным новой компанией на общую сумму 50 тысяч британских фунтов.

Ранним утром 6 мая 1854 года инвесторы снова собрались в особняке Филда. За пятнадцать минут они утвердили устав новой компании и сформировали капитал в размере полутора миллиона долларов[131], что эквивалентно сорока миллионам современных долларов[132]. Питера Купера избрали президентом компании, Филда — главным министром без портфеля, поскольку все сошлись во мнении, что он как организатор сделок и управляющий будет постоянно в разъездах и не сможет выполнять корпоративные обязанности. Джисборн стал советником, а Сэмюэл Морзе получил небольшую долю в компании (отчасти потому, что Филд понимал, что в будущем им понадобятся его патенты).

План, родившийся из веры и неведения

Сайрус Филд появился на свет в массачусетском Стокбридже в семье английских переселенцев[133]. Его отец был рукоположенным священником, а мать, выросшая в небольших городках Новой Англии, работала где придется. Сайрус — седьмой из девяти детей в семье со скромным достатком — получил пуританское воспитание родителей. Вечерами они любили поговорить о религии. Мальчика заставляли много читать, но самой любимой была одна цитата из книги «Путешествие пилигрима в небесную страну»: «*Познание* нравится краснобаям и хвастунам, *исполнение* же нравится Богу»[134][135]. Младший брат Генри говорил, что Сайрус отличался живостью, нетерпеливостью, любовью к порядку и дотошностью. Он подробно записывал всё: дела, даты основных исторических событий, суммы одолженных денег. Когда ему исполнилось двенадцать, отец назначил его вести домашнюю бухгалтерию.

В шестнадцать Филд покинул дом и устроился работать к А. Т. Стюарту, владельцу крупнейшего универсального магазина Нью-Йорка. За три месяца он стал успешным продавцом, но вскоре ушел, чтобы вести бухгалтерию и управлять бумажной фабрикой брата в Ли. Через некоторое время Филд оставил канцелярскую работу и перешел на работу торговым представителем компании, проявляя свой талант продавца и активно привлекая оптовых покупателей. В 1840 году он женился на подруге детства Мэри Байрон Стоун, которая родила ему семерых детей. В тот же год он ушел с фабрики брата и стал партнером нью-йоркской оптовой бумажной компании Root & Co., не подозревая, что та испытывала финансовые трудности.

Вскоре компания объявила о банкротстве. Руководство назначило Филда ответственным за расчет с кредиторами, которые могли получить лишь 30 центов за доллар. Это был болезненный опыт, но простая и учтивая манера общения расположила к Филду кредиторов, к тому же они прекрасно понимали, что сам он ни в чем не виноват. Имея опыт работы в трех компаниях и богатство в виде деловых связей, в 1843 году Филд решил открыть компанию Cyrus W. Field & Co. Он планировал заполнить брешь в оптовых продажах и реализовывать высокосортную бумагу для подарочных книг, бланков и финансовых операций; печатать облигации, проспекты и контракты; изготавливать именные канцелярские принадлежности для важных клиентов. Америка бурно развивалась, ее аппетиты на роскошь росли, и компания Сайруса

процветала. Между 1846 и 1849 годами Cyrus W. Field & Co. наторговала на сумму около миллиона долларов, что было невероятно по тем временам. Компания стала крупнейшим поставщиком бумаги в Нью-Йорке, а сам Филд — одним из пятидесяти богатейших людей города.

Жил он по средствам. Переехал в особняк в районе Грамерси-парка, нанял французского декоратора для оформления интерьера в стиле Людовика XIV с итальянскими драпировками и персидскими коврами. Он обзавелся большой библиотекой, солнечной верандой и помещением для экипажа и лошадей. Вскоре по рекомендации врача Филду пришлось поменять свой бешеный ритм. Рассчитывая совместить отдых и работу, он начал ездить по миру и смотреть, как развиваются другие страны. В 1849 году он отправился с женой в Европу, но его график все равно был сумасшедшим. За пять месяцев путешествия они посетили многие крупные города Англии, Шотландии, Ирландии, Италии, Австрии, Германии, Бельгии, и в каждом разыскивали крупных предпринимателей, интересующихся новыми идеями.

Впечатленный европейскими технологиями, Филд отправлял домой товары, которые должны были помочь его бумажной продукции победить в конкурентной борьбе с европейской, в том числе печатное оборудование и сырье вроде хлорной извести и кальцинированной соды. Особый восторг у него вызвала промышленная Англия с ее передовыми железными дорогами, телеграфом, фабриками и литейными цехами. Его вдохновил британский дух новаторства и оптимизма, свойственный развивающейся империи. Британия была сильнейшей державой, она контролировала моря, мировые финансы и торговлю. В Лондоне активно строились дороги, порты, канализация, тюрьмы, прокладывались телеграфные линии, как и подобало ведущей столице мира.

В 1853 году Филд отправился в очередное путешествие, на этот раз по Центральной и Южной Америке. Он посетил Панаму, Колумбию, Перу, Боливию и Эквадор. Его поразило, насколько изолированы друг от друга города в тех странах, где мало дорог, телеграфных линий, газет, он был удивлен, насколько плохо связаны эти страны с остальным миром. Увиденное натолкнуло его на мысль, что если бы эти связи существовали, они бы значительно расширили торговлю и открыли новые возможности для капиталовложений.

Бумажный бизнес Филда процветал и в его отсутствие. В 1853 году он, уже будучи сказочно богатым, решил выплатить кредиторам Root & Co. те 70 % долга, который они не получили, несмотря на то, что у него не было перед ними официальных

обязательств. Кредиторы были поражены и безмерно благодарны, и репутация Филда в коммерческих кругах стала еще лучше. Занимая столь уверенное положение, он мог начинать собирать средства для нового предприятия.

Дитя бума

Удивляться, что Сайрус Филд задумал столь грандиозный проект прокладки трансатлантического кабеля, не стоит. Америка быстро догоняла европейскую промышленную революцию, и именно смелые идеи лежали в основе изменений. Страна развивалась во всех направлениях: в 1820-х годах был построен канал Эри и другие внутренние водные пути, затем появились паровозы, прокатилась волна строительства железных дорог в 1830-х годах, в 1840-х годах стал распространяться телеграф. Интерес к образованию и науке резко возрос, промышленность начала развиваться на всей территории страны, подскочили объемы международной торговли, натуральное хозяйство уступало место коммерческому сельскому хозяйству, миллионы людей переезжали из деревень в города. Набирала популярность новая доктрина «Явного предначертания», согласно которой Америка должна была не только занять территорию Северной Америки, но расширить свои границы до самой Азии и Латинской Америки. Вторая половина XIX века была эрой промышленных магнатов, таких как Джей Гулд, Корнелиус Вандербильт, Эндрю Карнеги и Джон Рокфеллер, которые были обязаны успехом только себе. Главная разница между Великобританией и Америкой заключалась в том, что британский капитал формировала империя и в основном за счет развернутой ею мировой торговли, тогда как американцы зарабатывали деньги, исследуя огромные возможности внутреннего рынка.

Это фундаментальное различие космополитической Британии и периферийной Америки сыграет решающую роль в кампании Филда по связыванию двух континентов телеграфом. Несмотря на то что поезда приобрели огромную популярность, по сути, они выполняли ту же работу, что и лошади — перемещали товары и людей, пусть даже с большей скоростью и в бо́льших объемах. Телеграф, напротив, был чем-то почти волшебным: он превращал реальные слова в невидимый код, сокращая долгий путь написанного слова до невидимой вспышки в проводах. Телеграф обгонял лошадь, голубя и поезд со скоростью, какую до его появления никто даже не мог себе представить.

Первые патенты на телеграф были выданы в 1837 году: один в Англии Уильяму Фотергилу Куку и сэру Чарльзу Уитстону, другой в США Сэмюэлу Морзе, придумавшему код, позволявший передавать числа и буквы по кабелю. В 1843 году Морзе получил государственное финансирование на то, чтобы показать работу своей системы тире и точек скептически настроенным

конгрессменам. Спустя год Морзе отправил показательное сообщение из железнодорожного депо Балтимора в здание Верховного суда в Вашингтоне: «Чудны дела твои, Господи». Примерно в это же время в Англии Кук демонстрировал эффективность кабеля протяженностью двадцать километров — от вокзала Паддингтон в центре Лондона до станции Вест Драйтон на его западной окраине.

Электрический телеграф был прорывом не только в скорости, но и в стоимости. Благодаря этому сочетанию он очень быстро занял место в повседневной жизни. Если в 1846 году в США была всего одна работающая линия телеграфа, то в 1850 году было проложено уже девятнадцать тысяч километров линий, которыми управляли двадцать различных компаний[136]. В 1852 году их протяженность увеличилась вдвое. Всего за несколько лет отправка телеграмм в США стала обыденным делом, а в континентальной Европе кабели протянулись из Германии и Австрии в Россию, Францию, Испанию, Швейцарию и Италию.

Англия при этом столкнулась с серьезной проблемой. Островное государство с обширными коммерческими интересами в Европе и в отдаленных уголках империи не могло наладить телеграфное сообщение ни с Европой, ни со своими колониями, потому что столкнулось с практически неразрешимой задачей прокладки кабелей под Ла-Маншем. У США задача была еще сложнее: чтобы протянуть кабель к самым крупным и важным торговым партнерам в Европе, его нужно было проложить по дну Атлантического океана. Морзе и другие специалисты еще в конце 1840-х годов говорили о том, что трансатлантический кабель протянуть можно, однако когда появился Филд и его партнеры, чтобы превратить их слова в действия, это мероприятие все еще оставалось прыжком в неизвестность. «Ни один человек, хоть немного смыслящий в телеграфе, никогда бы не пошел на такой риск, как прокладка его через Атлантику; к тому же это стоило целое состояние, — писал историк Том Стэндидж. — Поэтому неудивительно, что Сайрус Филд, человек, который попытался это сделать, был безумно богат и ничего не понимал в телеграфии»[137].

Британия и Америка налаживают сотрудничество

Филд начал строительство трансатлантической линии связи с самого, казалось бы, простого — с прокладки восьмисот километров кабеля по суше через весь Ньюфаундленд: от столицы Сент-Джонс на востоке до Шанель-Порт-о-Баск на юго-западном конце острова. Работа велась в лесах, которые со времен первых попыток Джисборна отнюдь не стали гостеприимнее. Это был сущий кошмар. Рабочие не укладывались в срок, еще работая на суше, затем компания потратила немало времени, чтобы найти корабли и протянуть 250-километровый кабель от Шанель-Порт-о-Баск до побережья Канады. Наконец, кабель добрался до Нью-Йорка, и в 1856 году была запущена передача телеграмм. Однако отставание от графика обошлось компании почти в треть ее капитала, поэтому Филду пришлось снова искать деньги. Теперь он понимал, что для реализации столь масштабного проекта потребуются корабли и финансирование, которые могут дать только оба правительства сразу — британское и американское. В Америке он ездил из Нью-Йорка в Вашингтон и обратно, добиваясь поддержки президента Франклина Пирса, госдепартамента и министерства военно-морского флота. Переговорив со всеми в Америке, Филд начал поиски дополнительного финансирования в Англии. Здесь, чтобы продать британцам трансатлантический кабель, он проявил свой талант в полном объеме.

В течение нескольких лет каждые несколько месяцев Филд пересекал Атлантический океан. В Англии он наладил тесные контакты с любым, кто мог быть хоть как-то полезен, в том числе с министрами правительства, богатыми предпринимателями, лучшими инженерами и учеными. Деньги он собирал мастерски, во всех красках расписывая своим слушателям перспективы проекта. Например, беседуя с состоятельным заводчиком крупных выставочных собак, Филд попросил того представить пса размером с океан, и сказал, что если теперь потянуть пса за хвост в Ливерпуле, он гавкнет в Нью-Йорке[138].

Британцы соглашались легко. Однако по закону их страны Филд должен был создать компанию, бо́льшая часть которой принадлежала бы англичанам, и тогда они могли бы выступать в качестве инвесторов. Так появилась Atlantic Telegraph Company, в которой сам Филд владел крупным пакетом акций. Именно эта принадлежавшая британцам компания принимала на себя

финансовое бремя проекта на протяжении следующего десятилетия и следила за ним вплоть до его завершения.

В Англии Филд начал изучать технологии прокладки подводных кабелей. Он был полон решимости использовать самые передовые знания, несмотря на то, что даже по основным вопросам единого мнения не существовало. Например, никто не знал, какой толщины должен быть трансатлантический кабель или каким должно быть его внутреннее строение. Ученые вели жаркие споры о том, как передавать и отслеживать сигнал телеграфа по кабелю длиной в три тысячи километров.

Не было единого мнения и в том, как прокладывать кабель через океан[139]. Для одного корабля кабель был слишком тяжелым, а значит, скорее всего, его пришлось бы разделить на две части и транспортировать на двух кораблях. О том, как это сделать, мнения разошлись. Одни говорили, что оба корабля должны доплыть до середины Атлантического океана и оттуда начать тянуть кабель к разным берегам. Другие предлагали, чтобы оба корабля работали рядом до тех пор, пока у одного из них не закончится кабель. Филд не был инженером, но он понимал, что как организатор должен положить конец этим дебатам и начать двигать проект вперед.

Он убедил британское правительство выделить ему для прокладки трансатлантического кабеля корабль Ее Величества «Агамемнон». Кроме того, Британия провела исследования дна восточной части Атлантического океана и пообещала Филду щедро заплатить за использование кабеля, когда будет запущена его работа.

Большинство конгрессменов в Вашингтоне были скептически настроены в отношении каких бы то ни было совместных предприятий с Британией. Однако в начале 1857 года, в последний день президентского срока Франклина Пирса, Конгрессу удалось принять закон в поддержку этого проекта. Новая администрация президента Джеймса Бьюкенена согласилась выделить финансовую помощь, частично обследовать дно океана и отрядить второй корабль для прокладки кабеля. Америка предоставила крупнейший в мире фрегат «Ниагара», оснащенный и паровым двигателем, и парусами.

Заручившись поддержкой британского и американского правительств, Филд снова отплыл в Англию, чтобы поторопить производителей, которые делали прочный, гибкий кабель в пять раз длиннее любого из всех когда-либо изготовленных. Кабель должен был выдерживать широкий диапазон температур и работать на экстремальной глубине. Филд настоял, чтобы производители взяли на себя юридическую и материальную

ответственность за намотку и разматывание кабеля — весьма рискованные операции.

Время не ждет

Летом 1857 года накануне первой попытки проложить кабель газета New York Herald назвала проект «самой грандиозной работой, на которую когда-либо замахивался человеческий гений»[140]. Подпитываемому воодушевлением общественности Филду не терпелось приступить к делу. Впрочем, у него был и огромный финансовый стимул поторопиться, ведь он владел самой крупной долей акций как в британской, так и в американской компаниях, поддерживавших проект. Кроме того, ему было известно о потенциальных конкурентах из других кабельных компаний, которые также присматривались к трансатлантическим путям и собирались просить поддержки у Вашингтона. Филд, торопясь поскорее начать прокладку[141], сильно рисковал, потому что инженеры не успели протестировать совместимость двух частей кабеля, спроектированных разными компаниями, и работу новых наматывающих барабанов на море.

Два гигантских судна «Агамемнон» и «Ниагара» прибыли с кораблями сопровождения в Лондон. Филд решил, что работы начнутся с закрепления кабеля на телеграфной станции ирландского острова Валентия. Затем оба корабля должны были направиться к Ньюфаундленду, при этом «Ниагаре» предстояло прокладывать первую часть кабеля, которая позволит обоим кораблям оставаться на связи с Валентией. 4 августа небольшие лодки заполнили гавань острова, высокопоставленные представители Ирландии и Англии приехали в город, чтобы присутствовать на торжественном мероприятии с духовым оркестром, громкими речами, балами и крикетом. Переполняемый эмоциями Филд в своей речи пригласил всех собравшихся к себе в гости в Грамерси-парк и добавил: «Я не могу сделать больше, скажу лишь: что Бог сочетал, того человек да не разлучает»[142].

Первые дни работы прошли гладко. Погода стояла ясная и теплая, кабель разматывался хорошо. Младший брат Филда Генри вел бортовой журнал. Он описывал настроение на борту «Ниагары» так: «На корабле царила странная неестественная тишина. Люди бесшумно передвигались по палубе, говорили вполголоса, будто громкий звук или тяжелый шаг могли разорвать провод. Они так прониклись предприятием, что кабель казался им живым существом, от которого зависела их судьба»[143].

11 августа 1857 года сигнал с Валентии внезапно пропал. Экипаж пришел в ужас, не понимая, что теперь делать. Спустя два

с половиной часа сигнал возобновился, но вместо радости люди испытывали обеспокоенность и смятение: почему сигнал пропадал, почему вернулся, как это скажется на всей работе? Следующей ночью в 3.45 Филда разбудили крики, доносившиеся с верхней палубы. Кабель оборвался и ушел на дно. Полмиллиона долларов канули в бездну. Филд собрал весь экипаж на палубе, объявил, что через несколько месяцев они предпримут новую попытку, и отдал приказ кораблям оставаться на месте, чтобы команда имела возможность проанализировать причины аварии: был ли тому виной вес кабеля, мощность разматывающего барабана или что-то еще. Он сохранял спокойствие и боевой настрой, стараясь собрать всю информацию, которая могла пригодиться для следующей попытки. Возвращаясь в Лондон, где он собирался провести переговоры с руководством компании, Филд писал семье: «Не думайте, что я отчаялся или подавлен, вовсе нет»[144].

Британские совладельцы компании проявили твердость духа, но решили отложить следующую попытку на год, чтобы иметь возможность лучше подготовиться. Филд вернулся в Нью-Йорк и обнаружил Америку в состоянии очередной экономической паники. Фондовый рынок рушился, и инвесторы не хотели вкладывать деньги в крайне рискованный проект, первая попытка реализации которого с треском провалилась. Благодаря выдающемуся дару убеждения, которому мог бы позавидовать даже принц Энрике, Филд все же добился поддержки новой экспедиции и от американского правительства. Инженеры тем временем отлаживали разматывающий барабан, облегчали и упрощали его конструкцию, пытались усовершенствовать контроль натяжения кабеля. Они улучшили изоляцию кабеля и разработали новый датчик, который показывал колебания электрического напряжения, заранее предупреждая о возможных неполадках.

Филд решил, что на этот раз корабли потянут кабель к разным берегам с середины Атлантического океана. Корабли могли дождаться хороших метеоусловий в условленном месте и завершить миссию за половину отведенного срока, тем самым уменьшив вероятность того, что шторм нарушит их планы.

В июне 1858 года «Ниагара» и «Агамемнон» с сопровождением вышли из порта Ирландии. В первые дни погода стояла отличная, но вскоре давление упало, поднялся ветер, и корабли оказались в заложниках у сильного ветра и дождя. Экипаж «Ниагары», на которой находился и Филд, видел, как страшно раскачивался и мог вот-вот затонуть меньший по размерам «Агамемнон», как уголь просыпался на палубу, а

драгоценный кабель был готов вот-вот разорваться. Капитан «Ниагары» записал в журнале: «Мачты стремительно приходили в негодное состояние, катушка [грозила размотаться] при каждом страшном погружении, и хотя пока всё на месте, корабль обязательно развалится на куски, если шторм не стихнет»[145].

«Агамемнон» хоть и с трудом, но выстоял. Через несколько дней он прибыл к заданной точке, где ему предстояло сцепить свою половину кабеля с половиной на «Ниагаре». После этого каждый из кораблей взял свой курс: американский фрегат поплыл к Ньюфаундленду, британский — к Ирландии, поддерживая связь все по тому же кабелю. Не успели они проплыть и пяти километров, как кабель порвался. Корабли вернулись на исходную позицию, соединили кабель и вновь отправились в путь. Через сутки кабель порвался снова, и опять кораблям пришлось возвращаться и в третий раз за четыре дня соединять кабель. На этот раз Филд решил приостановить работы, предположив, что глубоко под водой есть препятствие. «Из многочисленных неудач, сопровождавших прокладку телеграфа через Атлантику, — записал Генри Филд на борту «Агамемнона», — эта — худшая и самая досадная <…> поскольку означает, что на дне океана могут быть непреодолимые препятствия, от которых нельзя уберечься»[146].

Филд помчался в Лондон, чтобы встретиться с директорами компании. 13 июля 1858 года он оказался в том же зале, откуда полгода назад руководство компании провожало его в добрый путь. Атмосфера кардинально изменилась. Председатель компании сэр Уильям Браун сказал: «Думаю, нам не остается ничего иного, как утилизировать то, что уцелело»[147]. Его заместитель Т. Брукинг согласился, назвав предприятие безнадежным. Филд умолял дать ему еще одну попытку. Он говорил, что корабли, экипаж и кабель готовы и что нужно лишь немного подлатать «Агамемнон». Совет неохотно согласился, признав, что в предыдущих экспедициях команда набралась опыта, но предупредил, что эта попытка — последняя.

«Американский Христофор Колумб»

17 июля 1858 года корабли были готовы к своему третьему плаванию. На этот раз они отплывали без лишнего шума. Генри Филд написал, что теперь скептически были настроены даже члены экипажа, считавшие, что «компания одержима безумием, от которого ее может вылечить лишь новый горький опыт»[148]. Корабли встретились посредине Атлантического океана 29 июля, соединили кабель и отплыли в разные стороны. На этот раз кабель выдержал, но их ожидала череда новых неприятностей. «Ниагара» отклонилась от курса настолько, что Филд боялся, что им не хватит длины кабеля, чтобы дотянуть его до берега. Потом у «Агамемнона» закончилось топливо. Однажды сигнал между кораблями пропал, как во время первой экспедиции, и, как и в прошлый раз, неожиданно возобновился. Несмотря на все трудности, 4 августа «Агамемнон» достиг берегов Ирландии, а на следующий день чуть за полночь «Ниагара» с Филдом на борту дошла до Ньюфаундленда.

Сайрус не мог дождаться утра. В два часа ночи он сошел на берег и спешно направился в маленький рыбацкий поселок Хартс Контент. Он разбудил двух спящих телеграфистов криком: «Кабель проложен!» Но те ничего не знали о событиях в Атлантическом океане, и, к большому сожалению Филда, оператор по какой-то причине не смог отправить телеграмму. Ближайший телеграфный пункт находился в двадцати километрах, которые Филду пришлось проделать пешком. Он нашел того, кто мог отправить телеграмму, и написал своей жене Мэри: «Прибыли вчера. Все хорошо. Кабель успешно проложен»[149]. Он отправил также сообщения Питеру Куперу, президенту Бьюкенену в Вашингтон, совету директоров Atlantic Telegraph Company в Лондон и в Associated Press.

Мир уже успел привыкнуть к мысли, что проект провалился, поэтому первой реакцией общества был шок, а затем началось неистовое ликование. Чтобы отпраздновать это событие, по обе стороны океана приостановили работу, в церквах и парках возносились молитвы. «Со времен открытия Колумба в мире еще не было сделано ничего столь же масштабного для расширения сферы человеческой деятельности», — писала Times в Лондоне. «Атлантический океан осушен, и мы стали одной страной не в мечтах, а уже в реальности»[150], — писал 5 августа нью-йоркский мемуарист Джордж Темплтон Стронг. — Сегодня утром Уолл-стрит пребывала в возбуждении <…> все выискивали разносчиков газет <…>. Передача одного этого сообщения от

берега к берегу войдет в мировую историю. Пусть даже, осмелюсь сказать, кабель скоро выйдет из строя, но этот опыт останется первым в истории успешным экспериментом соединения двух континентов, и скоро между ними будет установлена постоянная коммуникация»[151].

Президент Бьюкенен телеграфировал свои поздравления Филду. Королева Виктория отправила по кабелю поздравления американскому президенту. Филда же больше всего беспокоило мнение совета директоров и акционеров компании, и он был счастлив получить телеграмму от Джорджа Сейвуда, секретаря Atlantic Telegraph Company в Лондоне. «Всем сердцем радуюсь вместе с вами, — писал Сейвуд. — Трансатлантический телеграф отныне будет служить человечеству, а имя Сайруса Филда навеки останется вписанным в историю»[152].

Филд приехал в Нью-Йорк. Его приветствовали салютом из ста оружейных залпов, в его честь устраивали парады, фейерверки, банкеты и многочисленные торжественные собрания. Его портрет украшал ленты, пуговицы, повязки и флаги. Ювелирная компания Tiffany изготовила сувениры из материала, который использовался для производства кабелей. Газеты наперебой воспевали «Великого Сайруса» и «американского Христофора Колумба». Две недели страна стояла на ушах.

Значение кабеля для мира сразу стало очевидным. Изменения коснулись всех сфер жизни. Так, 27 августа 1858 года лондонские власти узнали, что бунт против британского правительства в Индии подавлен, и в тот же день телеграфировали в Канаду своим войскам, которые собирались в Индию усмирять мятежных, оставаться на местах[153]. Британцы считали, что неплохо сэкономили, сумев вовремя отменить ненужную передислокацию солдат из Канады в Индию. 27 августа ньюйоркцы в реальном времени узнали, что китайский император согласился выплатить контрибуции Англии и Франции и открыл Поднебесную для иностранной торговли[154]. Торговцы в Лондоне и Нью-Йорке практически мгновенно получали информацию о ситуации на рынках по всему миру. Один историк сказал, что раньше американцы и англичане «преодолевали Атлантический океан за две, три, а то и шесть недель, и вдруг это время чудесным образом сократилось до десяти минут»[155].

Это был всего лишь дразнящий проблеск будущей информационной эры, и пока не все было идеально. Большая часть посланий между Англией и США имела технический характер. Кабель работал с перебоями; некоторые сообщения проходили, но большинство — нет. Передача сообщения королевы Виктории объемом девяносто девять слов,

адресованного президенту Бьюкенену, заняла шестнадцать с половиной часов.

1 сентября 1858 года, чуть менее чем через месяц после прокладки кабеля, Филду доставили телеграмму, в которой было всего два слова: «Пожалуйста, сообщите…». На следующее утро выяснилось, что это была последняя телеграмма, которую удалось отправить по трансатлантическому кабелю: он замолчал. 6 сентября компания разместила об этом сообщение в лондонской газете Times.

У многих тогда возникло подозрение, что все предприятие было сфабриковано ради того, чтобы взвинтить цены на акции компаний, главным акционером которых был Филд. Американцы, пребывавшие до этого в восторге, теперь не на шутку разозлились. В Англии реакция была менее бурной, потому что британцы уже привыкли к капризам новых телеграфных линий и помнили о прежних неудачах с подводными кабелями.

Филд чувствовал себя униженным. Он заперся дома, чтобы держаться подальше от газетной шумихи и от людей. Однако сдаваться он был не намерен. В мае 1859 года, через восемь месяцев после того, как кабель замолчал, Филд опять отправился в Англию.

Британцы вновь спешат на помощь

Несмотря на то что Филд трижды терпел неудачу, он достиг больших успехов. Его компания протянула три тысячи километров кабеля и в течение августа 1858 года передала по нему 366 телеграмм. В процессе работы над проектом технология передачи электромагнитных волн была усовершенствована настолько, что стало в принципе возможным отправлять сообщения на такие расстояния. Кроме того, компания собрала обширные данные о проводимости кабеля, что значительно улучшило технику его прокладки. В 1859 году власти Британии учредили комитет — в него вошли эксперты из правительства и компании, а также ведущие ученые и инженеры — с целью выяснить, что именно нарушило связь и как создать надежные подводные кабели. При этом Британия приостановила поддержку проекта подводного телеграфа до тех пор, пока комитет не придет к какому-либо решению.

Ситуация резко изменилась в 1860 году: в США разразилась Гражданская война, и все усилия правительства были направлены на установление мира внутри страны. У Америки не было ни времени на несбыточные проекты, ни интереса к ним. Филд начал всеми силами помогать Северу, в том числе используя свои лондонские связи, чтобы получить поддержку для Союза[156] в Британии. Это было непросто, поскольку сочувствовали в основном американскому Югу.

Британская комиссия экспертов продолжала исследования, изучив за годы американской войны тысячи страниц технических материалов. 13 июля 1863 года она представила отчет, предлагавший варианты усовершенствования технологии производства, тестирования, изоляции и прокладки кабеля, а также новые способы измерения проводимости. В отчете комиссии чувствовался намек на то, что Филд напрасно поспешил. Однако его итогом было оптимистичное утверждение, что правильно спроектированный трансатлантический кабель может не только быть успешно проложен, но и «надежно работать долгие годы»[157].

Именно такой вердикт и нужен был Филду. К концу 1863 года он оставил заботы о Гражданской войне и вернулся в Англию просить совет директоров дать ему еще одну попытку. Он прекрасно понимал, что придется искать новые источники финансирования и что руководить проектом придется из Англии, потому что там, в отличие от Америки, его репутация пострадала не так сильно. Он обратился к британскому правительству,

которое согласилось назначить его главным представителем компании и организатором проекта на суше. Управление работами на море было решено отдать более опытным в технических науках специалистам.

Затем Филд обратился к производителям кабеля, которые к тому времени уже объединились в большое новое предприятие Telegraph Construction and Maintenance Company[158]. Они согласились выполнить его заказ за стоимость работы и материалов плюс 20 % акций. Филд охотно согласился.

Следующим, к кому наведался Филд, стал британский промышленник Томас Брасси — крупнейший железнодорожный подрядчик в Великобритании. У Брасси не было опыта в телеграфной сфере, но зато у него были деньги, честолюбие, острый ум и большой опыт международных сделок. Он устроил Филду настоящий «допрос», во время которого американский магнат почувствовал себя как «при даче свидетельских показаний в суде»[159]. В результате Брасси согласился стать одним из поручителей следующей экспедиции. Теперь Филду становилось намного проще искать других британских инвесторов.

Второй удачей стал гигантский пароход «Грейт Истерн», который экспедиция получила в свое распоряжение[160]. Его спроектировал один из самых успешных инженеров Англии XIX века Изамбард Кингдом Брюнель. Длина судна составляла 211 метров, водоизмещение — 18 915 тонн, что в пять раз превышало водоизмещение любого из существовавших в то время судов. Размеры «Грейт Истерн» значительно превосходили размеры «Ниагары» и «Агамемнона» вместе взятых; корабль, который обойдет его по этому показателю, будет построен только через сорок лет. На «Грейт Истерн» были установлены самые мощные двигатели, которые когда-либо до этого использовались на морских судах, этот корабль мог обогнуть земной шар без дозаправки. Пароход строился для туристов, но оказался слишком большим для туристического рынка, поэтому его владельцы хотели найти ему новое применение. «Грейт Истерн», при соответствующей подготовке, мог принять на борт сразу весь кабель.

Филд вернулся к работе, помогая собрать команду технических специалистов, которые продолжили бы работать над слабыми местами кабеля и его изоляцией, а также постарались усовершенствовать разматывающий барабан, чтобы снизить риск разрывов. В июне 1865 года «Грейт Истерн» и пятьсот человек экипажа были готовы к экспедиции; на пароход было погружено 7000 тонн кабеля, 2000 тонн баков с водой, 1500 тонн угля, не говоря уже о целом скотном дворе: корова, десять волов, двадцать

свиней, несколько десятков овец, гуси, индюшки, куры и восемнадцать тысяч яиц[161].

Корабль отплыл 24 июня 1865 года. Злоключения начались почти сразу же. О каждой неудаче сообщал удар в огромный гонг, раскатистый звук которого собирал всех на палубе. Рано утром в первый день пути сигнал кабеля начал мерцать, и большому кораблю пришлось вернуться назад, поднять кабель и заменить неисправную часть. На это ушло полтора напряженных, морально непростых дня. В субботу, 29 июля, произошло то же самое, на этот раз посреди океана, и до ближайшего берега было больше суток пути. В этой экспедиции у Филда не было никакой особой роли на корабле, он был просто наблюдателем, но тем не менее при каждом ударе гонга выбегал из своей каюты на палубу.

2 августа команда столкнулась с проблемой посерьезнее. Из-за переменного ветра корабль резко отклонился от курса, кабель зацепился за железный выступ на палубе и сгинул в пучине. Главный инженер вошел в каюту помощников капитана со словами: «Все пропало. Кабель утонул!»[162] Филд сначала опешил, затем задумался на минуту и ответил: «Ну что ж. Мне нужно вниз [в мою каюту], подготовить новый проект. Дело нужно сделать»[163].

Капитан корабля был полон решимости найти кабель. «Грейт Истерн» встал на якорь, предназначенный для ремонтных работ. В течение следующих девяти дней команда предприняла четыре попытки, каждый раз им удавалось обнаружить кабель и подцепить его, но в итоге все, что у них осталось — это обломанные крюки. Экспедиция завершилась. Филд вернулся в Лондон с мыслью, что после четвертого провала совет директоров окончательно откажется от проекта.

Он ошибся. Чувствуя, что успех не за горами, британские управляющие и инвесторы не теряли энтузиазма. За несколько недель Филд собрал достаточно средств для новой экспедиции. Владельцы Telegraph Construction and Maintenance Company и «Грейт Истерн» возобновили прежние условия своего участия в миссии. Новая экспедиция была назначена на лето. А пока инженеры работали на корабле, чтобы исключить возможность обрыва кабеля на палубе.

«Филд сделал то, что никому не удавалось»

В июле 1866 года «Грейт Истерн» вернулся на Валентию. На его борту снова находился Филд в роли наблюдателя. Корабль взял курс на Ньюфаундленд, прокладывая кабель без заминок, — как-то скучно для несчастной экспедиции, привыкшей к злоключениям на каждом шагу. Корабль уже проделал половину пути, когда Филд получил последние известия с Валентии. Узнав о подготовке Австрии, Пруссии и Италии к войне и последние цены на Лондонской фондовой бирже, экипаж остолбенел[164]. Теперь дважды в день на доске объявлений вывешивались последние мировые новости, которые собирали всех членов команды.

Спустя четырнадцать непривычно спокойных дней на море корабль сквозь туман подошел к Хартс Контент, где большинство домов были теперь украшены британскими и американскими флагами. Два британских корабля сопроводили «Грейт Истерн» до порта, где команда закрепила кабель. Филд же самостоятельно добрался до берега на веслах, чтобы телеграфировать своей жене: «Хартс Контент, 27 июля [1866 г.]. Мы прибыли сегодня в девять утра. Все хорошо. Слава богу, кабель проложен и находится в прекрасном рабочем состоянии»[165].

Мир был снова взбудоражен. В Хартс Контент посыпались телеграммы. Королева Виктория и новый американский президент Эндрю Джонсон обменялись поздравлениями. Филд получил поздравительные сообщения от президента Джонсона, государственного секретаря Уильяма Генри Сьюарда и британского канцлера казначейства Уильяма Гладстона. «В этот день, — пишет историк Честер Херн, — мир узнал заключительные котировки Уолл-стрит, расценки на брюссельском рынке зерна и факт повторного принятия Конгрессом Теннесси в состав Союза»[166].

К концу августа Филд с командой «Грейт Истерн» смогли восстановить маршрут прошлогоднего неудавшегося рейса, поднять оборванный кабель со дна и довести его до Новой Шотландии. За один месяц Филду удалось исполнить мечту своей жизни дважды, при этом восстановление утерянного кабеля оказалось более волнующим событием, возможно, потому, что символизировало воскрешение или же служило гарантией, что новая эпоха имеет действительно крепкую опору. «Зашел в каюту; запер дверь, — запишет он в свой дневник. — Я больше не мог сдерживать слез — рыдал, как дитя, горячо благодаря Бога»[167]. Год спустя, выступая в Нью-Йорке, Филд поделился своими

ощущениями:

> «Это была долгая и тяжелая борьба. Почти тринадцать лет утомительных наблюдений и непрестанного изнуряющего труда. Не раз я готов был пасть духом. Не раз в лесах Ньюфаундленда под проливным дождем или на палубе корабля в темные штормовые ночи один, вдали от дома, я готов был обвинить себя в безумстве и глупости за то, что ставлю на кон мир в семье и все надежды на жизнь ради пустой мечты. Я видел, как рядом со мной впадали в уныние мои товарищи, и боялся, что тоже могу не дойти до конца. Лишь надежда вела меня, я молился, чтобы смерть не пришла за мной, пока дело не будет сделано. Моя молитва услышана, и теперь, кроме признательности людям, я исполнен благодарности Всемогущему Господу»[168].

С двумя работающими кабелями трансатлантическая коммуникация стремительно развивалась. В 1858 году послание от королевы Виктории к американскому президенту шло шестнадцать часов, а в 1866 году на это требовалось только семь минут[169]. После 1866 года кабель передавал 7,36 слова в минуту и тысячу сообщений в месяц. В последующие годы эти цифры увеличатся во много раз.

Преодоление океана как препятствия, наводившего раньше ужас, резко ускорило темпы глобализации. Скорость, с которой работал телеграф, открыла поставщикам новые рынки, предоставила покупателям инструментов и оборудования новый выбор, а управленцам — новые способы контролировать дела на расстоянии. Владельцы судов теперь могли всегда оставаться на связи с капитанами, что значительно упрощало управление. Правительства государств могли в реальном времени руководить действиями своих дипломатов и генералов. Цены на акции, облигации и товары можно было узнавать мгновенно, новая технология связала между собой рынки Нью-Йорка, Чикаго, Лондона, Брюсселя и Амстердама, сократила риск инвестиций и в конечном итоге привела к значительному расширению этих рынков. Газета New York Evening Post 30 июля 1866 года написала: «Атлантический кабель будет способствовать выравниванию цен и устранит элемент неопределенности при операциях с ценными бумагами, товарами и услугами»[170]. На следующий день в газете стали появляться биржевые курсы лондонского рынка.

Пока мир радовался достижениям Филда, конкуренты шли по

его стопам. Журналист и предприниматель Пауль Юлиус Рейтер, основатель существующего по сей день информационного агентства, вслед за Филдом проложил свой трансатлантический кабель, связав в 1866 году Германию с Англией и в 1869 году Францию с США. В конце 1860-х годов телеграфные компании протянули новые кабели из Европы в Индию, Гонконг, Японию и Австралию, а за следующие десять лет присоединили к расширяющейся мировой телеграфной сети Южную Америку. В период между 1870 и 1900 годами протяженность линий мировой коммуникационной сети увеличилась в десять раз, а за следующие десять лет еще удвоилась. Очень скоро каждое крупное государство окажется на связи со всеми остальными[171].

Филду удалось выгодно продать некоторые акции и приумножить свое солидное состояние. Его продолжали чествовать в Нью-Йорке и Лондоне, на этот раз Конгресс единодушно выразил ему благодарность и вручил специально отчеканенную медаль. В свои сорок семь лет он был видной личностью эпохи. Питер Купер, промышленный магнат и филантроп, один из первых партнеров Филда в прокладке кабеля, в одном из интервью сказал: «В нашу эпоху, если человек умирает, на его место приходит другой, но Филд сделал то, что никому не удавалось; он не отступил и одержал победу»[172].

Печальные беспутные последние дни

Филд стал титаном Нью-Йорка: он приобрел несколько газет, небоскреб, четыре роскошных квартала на Манхэттене, многочисленные компании, а также значительную долю городской эстакады. Он был то инвестором, то биржевиком, влезал в долги и покупал в кредит акции. Можно только догадываться, что толкнуло его забыть свою давнюю привычку все тщательно просчитывать и сделать этот безрассудный шаг. Если судить по эксцентричному образу жизни, который он вел в Грамерси-парке, можно говорить о его любви к роскоши. Возможно, он пытался соответствовать Вандербильтам и Рокфеллерам. Не исключено, что героическое достижение вызвало у него жажду к масштабным поступкам, восхищающим общественность. А может, в последние годы жизни он получал удовлетворение, только когда зашкаливал уровень адреналина, когда его планы, как корабли, прокладывавшие кабель, оказывались на грани катастрофы?

Летом 1881 года на смену нью-йоркскому буму пришел спад. Фондовый рынок и рынок недвижимости рухнули. Некоторые из партнеров Филда подло вытесняли его из бизнеса. Дела у Сайруса Филда шли очень плохо. Он находился в тисках финансового краха, его дочь попала в лечебницу для душевнобольных, сына обвинили в денежных махинациях. Восьмидесятые годы были тяжелым периодом в его жизни. В 1891 году в возрасте семидесяти четырех лет умерла его горячо любимая жена Мэри. Сайрус Филд скончался во сне год спустя — 12 июля. Ему было семьдесят два года. На его могиле написано:

САЙРУС УЭСТ ФИЛД,

ЧЬЕЙ СМЕЛОСТИ, ЭНЕРГИИ И НАСТОЙЧИВОСТИ МИР ОБЯЗАН ПОЯВЛЕНИЕМ ТРАНСАТЛАНТИЧЕСКОГО ТЕЛЕГРАФА

Вклад

Филд начал заниматься предпринимательством в 30-е годы XIX века. В то время информация распространялась столь же медленно, как и несколько веков ранее, во многом завися от погодных условий и попутных ветров. За время жизни Филда мир коммуникации изменился более кардинально, чем когда-либо с момента изобретения печатного пресса Иоганном Гутенбергом. Историк Дебора Спар писала по этому поводу: «В 1830 году сообщение из Лондона в Нью-Йорк или Бомбей шло столько же, сколько во времена Васко да Гама или Магеллана»[173]. (То есть в начале и середине XVI века.) В начале XVII века, например, кораблю в зависимости от погодных условий требовалось от двух недель до четырех месяцев, чтобы пересечь Атлантический океан[174]. С появлением пароходов срок сократился примерно до десяти дней. Благодаря трансатлантическому кабелю уже к концу жизни Филда связь между США, Европой и другими странами стала практически мгновенной.

Прогресс был ошеломительным. В 1838 году Сэмюэл Морзе представил Конгрессу прототип телеграфа, а в 1850-х годах уже было проложено тридцать семь тысяч километров телеграфных линий вдоль и поперек территории США[175]. К 1880 году по всему миру протянулись почти сто шестьдесят тысяч километров подземного кабеля, что в корне изменило международную торговлю, политику и дипломатию. С появлением связи между Америкой и Европой в режиме реального времени США больше не могли продолжать держаться обособленно от остального мира, что всегда было их любимой позицией в международных делах. Трансатлантический кабель стал коммуникационным порталом «Американского века», каналом, ускорившим расширение бизнеса, культуры и политического влияния США во всех частях света.

Телеграф не только позволил миру общаться в реальном времени, но и подтолкнул человечество к дальнейшим международным прорывам в сфере коммуникаций: появлению радио в 1920-х годах, телефона в 1950-х и интернета в 1990-х. Оглядываясь назад, можно смело утверждать, что трансатлантический телеграф был более серьезным достижением, чем интернет. Интернет, бесспорно, является революционной технологией, но когда он появился, мгновенная коммуникация уже существовала везде. Мы могли общаться по телефону с кем угодно и откуда угодно, могли из своей комнаты наблюдать за событиями, происходившими на другом конце света, будь то

война во Вьетнаме или крупные протесты в Китае. Когда же в 1866 году телеграфная линия дошла до Хартс Контента, мир резко изменился.

Архитекторы будущего

Филд, по сути, был архитектором, спроектировавшим с нуля среду для реализации крайне сложного проекта. У него была хватка для решения практических вопросов, он умел объединить людей разных профессий, помочь им взглянуть по-новому на проблему после неудачи и всегда верил, что успех близок. Он много общался с подрядчиками и учеными, а те ценили его живой интерес, невероятное чувство неотложности момента и заразительный оптимизм. Несомненно, рано или поздно трансатлантический кабель все равно бы проложили, но сложно себе представить, как на заре зарождения технологий это можно было сделать без Филда, который вел вперед, вдохновлял, находил финансирование, организовывал производство, собирал вместе талантливых людей и, конечно, руководил разработкой и исполнением всего проекта.

У Сайруса Филда есть немало черт, которые присущи нашим современникам, особенно страсть к новым технологиям. Он был целеустремленным предпринимателем и, задумав большое дело, преодолевал одно препятствие за другим, чтобы его реализовать. Он был великим лидером, потому что ему удалось объединить разных специалистов, среди которых зачастую не было согласия, в успешную команду, идущую вперед к общей цели. Он был способен обуздать собственное эго, чтобы дать проявиться талантам рядом с собой. В наши дни уделяют большое внимание государственно-частному партнерству — активному сотрудничеству бизнесменов и финансистов с государством с целью объединения ресурсов и диверсификации рисков. Примером такого сотрудничества могут служить попытки принца Энрике наладить партнерство с купцами, такую же схему использовал и Сайрус, активно работая с правительствами по обе стороны океана.

Но самое главное, пожалуй, то, что Сайрус принадлежит к числу лидеров — как и архитекторы египетских пирамид или инженеры, построившие римские акведуки, — которым удалось сделать нечто столь грандиозное, что изменило человеческие представления о возможном.

* * *

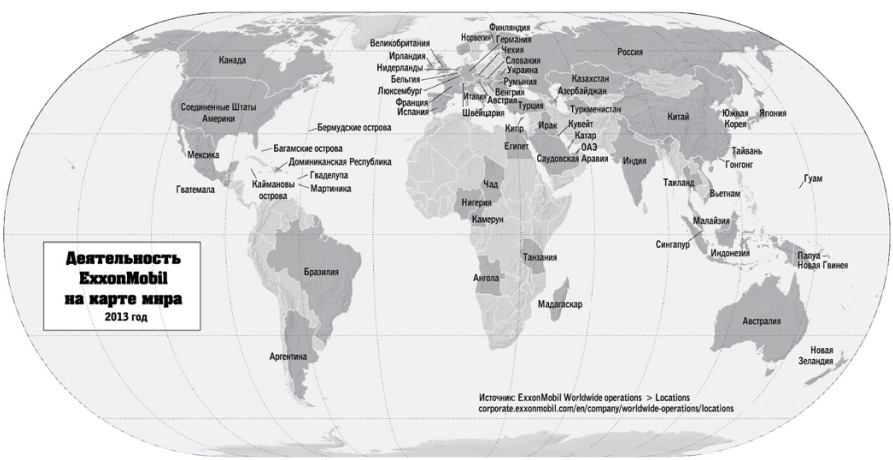
Трансатлантический телеграф, который еще иногда называют «викторианским интернетом»[176], пришел на смену парусникам и

пароходам, доставлявшим информацию во все уголки света. Поскольку коммуникации являются, возможно, самым мощным ускорителем темпа глобализации, достижение Филда сыграло важную роль в продолжении дела, начатого Чингисханом, принцем Энрике и Майером Амшелем Ротшильдом. Трансатлантический кабель Филда и кабели, которые стали появляться вслед за ним во всех частях света, сжали пространство и время, сделав мир компактнее, а взаимное международное влияние во всех сферах — безграничным.

Тихоокеанские кабели — прямые предки международной телефонии, повсеместного радио и телевидения, спутников связи и высокоскоростных широкополосных сетей, связывающих нас в киберпространстве. Мало кто знает, но примерно 95 % коммуникационного трафика между континентами, в том числе электронные письма, телефонные звонки, видеоролики, денежные переводы, идет не по воздуху и не через космос, а по подводному оптоволоконному кабелю длиной более полутора миллионов километров[177]. И спрос на него растет. Например, в конце августа 2014 года шесть крупных международных компаний договорились построить и запустить новую кабельную систему через Тихий океан, чтобы связать США с Японией и удовлетворить растущие потребности в широкополосных каналах, мобильной связи, в передаче данных, голосовых и электронных сообщений, проведении телеконференций и разнообразных цифровых развлечениях[178]. Мы это уже проходили, спасибо Сайрусу Филду.

Глава VI. Джон Рокфеллер. Гигант, основавший топливную отрасль и заложивший основы международной благотворительности (1839–1937)

* * *



Джон Рокфеллер начал работать в шестнадцать лет помощником бухгалтера. Эта должность подходила молодому человеку как нельзя лучше: он умел обращаться с числами, и даже больше — он обожал их. Шел 1855 год, Рокфеллер вел бухгалтерский учет и оплачивал счета для Хьюита и Татла, кливлендских коммерсантов, занимавшихся инвестициями в недвижимость и торговавших железной рудой, мрамором и продуктами питания. У них Рокфеллер научился проводить разнообразные коммерческие сделки, начиная от организации поставок по железной дороге и водным путям и заканчивая управлением недвижимостью: жилыми домами, складами и офисными помещениями[179]. Он не просто делал работу, он ею

упивался: перепроверял каждую запись, выискивал мельчайшие ошибки, собирал до последнего цента платежи за аренду и с укором смотрел на коллег, которые не проявляли такого же упорства и страсти к этой рутинной работе. Для него бухгалтерские книги были священны: они не только помогали найти верное решение, выявить мошенничество и оценить успех, но и защищали человека от заблуждений. Они давали переменчивому миру опору в виде «убедительной эмпирической реальности»[180], как сказал биограф Рокфеллера Рон Черноу.

Не прошло и двух лет, как Рокфеллера повысили до главного бухгалтера. Но когда он попросил о повышении зарплаты, ему, к его большому разочарованию, отказали. 1 апреля 1858 года, когда Рокфеллеру еще не исполнилось двадцати лет, он покинул компанию, чтобы начать свое дело. За время прежней работы он сумел скопить 800 долларов. Добавив к этой сумме еще тысячу, которую он одолжил у своего чудаковатого отца Уильяма, Рокфеллер вместе со старшим товарищем Морисом Кларком основал компанию «Кларк и Рокфеллер». Партнеры начали продавать зерно, мясо, воду, соль и другие товары. Когда у компании возникла потребность в дополнительных финансовых средствах, Рокфеллер без устали и с большим энтузиазмом представлял свое новое предприятие кливлендским банкам. Менее чем за год он утроил свой доход. Так, впечатляющую прибыль компании принесла торговля во время Гражданской войны, когда на фоне растущего спроса со стороны военной и других связанных с ней отраслей промышленности взлетели цены на продовольствие.

И это было только начало. Позже Джона Рокфеллера назовут самым богатым человеком в мире. Ведя интенсивную разведку, добычу и доставку нефти, он станет движущей силой мировой нефтяной промышленности, которая определит направление развития мировой экономики, торговли и инвестиций и окажет значительное влияние на геополитику. Кроме того, баснословное богатство позволит Рокфеллеру основать и еще одну индустрию — мировую индустрию благотворительности, которая заполнит вакуум в международной деятельности правительств и мультинациональных корпораций и вплотную займется проблемами здравоохранения и образования во всем мире. С одной стороны, Рокфеллер — единственный из героев этой книги, чье имя ассоциируется с двумя выдающимися достижениями, ведь все остальные посвятили жизнь одной большой цели. С другой, оба направления его деятельности — нефтяной бизнес и благотворительность — отражали две стороны его человеческой натуры: деловое чутье и филантропию. С юных лет Рокфеллер

жертвовал часть своих доходов на благотворительные цели. Однако он не смог бы изменить систему мирового здравоохранения и образования, не будь у него капитала, нажитого на торговле нефтью. Без масштабной благотворительной деятельности он не стал бы примером для многих будущих миллионеров и миллиардеров, которые кроме коммерческих успехов будут оставлять о себе память и в других сферах.

Унаследовавший любовь к Богу и деньгам

Джон Рокфеллер родился в небольшом городке Ричфорд штата Нью-Йорк. Он был одним из шести детей распутного отца и праведной матери. Эта странная пара, Уильям и Элайза Рокфеллер, когда Джон был еще ребенком, постоянно переезжала с места на место. Скитания привели их в 1853 году на окраину Кливленда, в город, где в скором времени должна была появиться железная дорога и который, как Чикаго, Сент-Луис и другие, стоял на пороге надвигавшейся индустриализации.

Уильям Рокфеллер был бойким коммивояжером, который в лучших традициях жанра продавал с рук чудодейственные лекарства. Артистичный от природы, он одевался во все яркое, небрежно обращался с деньгами и развлекал народ полуправдивыми историями о своих похождениях. Уильям постоянно где-то пропадал, дома почти не появлялся, и все вокруг перешептывались, что он не прочь пофлиртовать с дамами, а то и похуже. Его обвиняли в изнасиловании домработницы и двоеженстве, при этом вторая семья жила недалеко от первой, до тех пор пока Рокфеллеры не переехали в Кливленд. Ходили слухи, что он подворовывает и играет в азартные игры, из-за чего его жена и дети неоднократно подвергались унижениям.

Джон рос с постоянным чувством незащищенности. Он никогда не знал, где его отец, что нового про него расскажут завтра и хватит ли семье денег оплатить счета. Он ходил в хорошую школу и делал успехи в математике, но за два месяца до выпуска его отчислили, возможно, из-за того, что у отца закончились деньги. Джон поступил на трехмесячные курсы в торговое училище Фолсома, где изучал бухгалтерский учет, основы банковского дела, коммерческое право, историю предпринимательства и каллиграфию. Окончив курсы, он пошел работать.

Джон извлек уроки из ошибок отца, но его влияние проявилось и еще в одном аспекте. Несмотря на взбалмошность, Уильям был скрупулезен в ведении счетов и оплате долгов. Он давал сыну деньги в долг под проценты и зачастую требовал погасить кредит досрочно, приучив тем самым Джона всегда иметь резерв на случай непредвиденных расходов. Он научил сына торговаться и правильно оценивать товары и людей. В детстве Джон покупал конфеты на вес и продавал их поштучно с большой наценкой, иногда он ссужал вырученные деньги своему отцу — под проценты.

Элайза стоически терпела свой брак с горластым подлецом. Экономная, крайне дисциплинированная и невеселая, она всей душой была предана церкви. Элайза отличалась высокой нравственностью, которую отмечали все и которая была в тягость ее близким. Пока муж отсутствовал, Элайза поручала Джону рубить дрова, доить корову, ухаживать за садом, ходить за покупками, присматривать за другими детьми и вести скромный семейный бюджет. У Рокфеллера не осталось ни одной школьной фотографии, потому что ему было стыдно фотографироваться в поношенной одежде. До восьми лет он донашивал одежду за сестрами. Мать била его палкой, когда он не слушался, но не сильно, и всегда объясняла, за что.

Элайза бывала излишне строга, но именно она поддерживала порядок в семье, которая часто оказывалась на грани нищеты из-за безответственного поведения хозяина дома. Она спрашивала у Джона совета, делилась с ним своими тревогами и воспитывала мальчика в строгом соответствии с церковными законами, что особенно сильно скажется на его будущем. Каждое воскресенье Элайза водила детей на баптистские службы, а в будние дни они все вместе молились перед сном. Джон пел в церковном хоре и в подростковом возрасте посещал воскресную школу. Церковь укрепила его во мнении, которому он останется верен до конца своих дней: в жизни все настолько зыбко, что несокрушимой ее основой должна стать собственная нравственность.

Неудивительно, что Рокфеллер, повзрослев, будет видеть духовное во внимательном изучении бухгалтерских книг, ведь коммерция и религия с раннего детства прочно вошли в его жизнь. Когда, будучи подростком, Джон занялся продажей конфет, Элайза настояла, чтобы часть выручки он жертвовал церкви, и этого принципа он будет придерживаться всю жизнь.

Расчетливый среди азартных

В то время, когда Джон Рокфеллер с Морисом Кларком запустили свое дело по продаже сельскохозяйственной продукции, в Пенсильвании нашли нефть, и эта находка дала начало появлению нового направления в мировой торговле. Нефтяная лихорадка разразилась отчасти благодаря работе профессора химии Йельского университета Бенджамина Силимана, который показал, что углеводородное сырье можно переработать в топливо для ламп и смазочные материалы для машин — продукты, имевшие большой коммерческий потенциал в молодой стране, где активными темпами строились новые дома, офисы, магазины, фабрики и железные дороги.

Одна из первых нефтяных компаний Seneca Oil отправила Эдвина Дрейка бурить скважины в деревню Тайтусвилл на западе Пенсильвании. Испытания и невзгоды, выпавшие на долю Дрейка, напоминают попытки Сайруса Филда проложить трансатлантический кабель. Успехи и неудачи, сопровождавшиеся резкими перепадами настроения, были его постоянными спутниками. Ему приходилось постоянно импровизировать: придумывать новые инструменты, искать рабочих. 27 августа 1859 года после пяти лет мучительных усилий буровые установки Дрейка пробились на глубину двадцати метров, и на следующий день жидкое золото хлынуло из-под земли. «Буровые мастера кричали “нефть, нефть”, — писал историк Алан Невинс. — Дрейк мог ликовать с полным на то основанием. Он вписал свое имя в историю…»[181]

Охотники за богатством толпами повалили в деревню, бурили везде, даже на главных улицах; это яркий пример того, каким был растущий беспокойный предпринимательский класс Америки во время и после Гражданской войны. Вскоре в Западной Пенсильвании забили новые нефтяные фонтаны. Сначала нефть перерабатывали в маленьких, зачастую ветхих очистительных установках рядом с местами бурения. Постепенно об успехе Дрейка узнавали все больше людей, и в Кливленде, благодаря его расположению на перекрестке важных железнодорожных путей, стали появляться нефтеперегонные заводы побольше. Нефтяная промышленность сама пришла к Рокфеллеру.

С самого начала нефтяной бизнес был диким и идеально подходил человеку, который привык находить порядок посреди хаоса. Рынок только-только начал формироваться, предложение и спрос часто спорили друг с другом, вызывая значительные колебания цен. Ралли усугубляли постоянные прогнозы (они

существуют и по сей день, но до сих пор так и не подтвердились), что запасы нефти находятся на грани истощения. В 1861 году цены на неочищенную нефть колебались от 10 центов до 10 долларов за баррель[182]. В 1864 году — от 4 до 12 долларов. Нефтепромышленники в один момент становились богачами и столь же стремительно разорялись. Нефтяной бизнес был напичкан разного рода инвесторами, среди которых было много отчаянных спекулянтов — последние окажутся легкой добычей для такого стратега, как Рокфеллер.

Джон Рокфеллер входил в энергетический бизнес постепенно. Если оглянуться назад, можно увидеть, что это была обдуманная, пошаговая стратегия, искусное сочетание осторожности, эксперимента, видения и его воплощения. Он действовал как гроссмейстер, делая только один продуманный ход за раз, но решительно и быстро. В 1863 году Рокфеллер и Кларк приобрели половину оборотного капитала нефтеперерабатывающего завода, принадлежавшего другу Кларка — Сэмюэлу Эндрюсу. Поскольку Джон уже выступал в роли посредника между нефтедобытчиками и потребителями, он посчитал, что это самый удобный способ войти в отрасль. Вскоре он женился на Селестии Спелман; у его избранницы, как и у его матери, во главе жизни стояла церковь. К тому времени у Рокфеллера уже был приличный доход, значительные накопления и уверенно растущее состояние. Он активно участвовал в делах церкви и увеличил свои пожертвования.

К 1865 году партнерство с Кларком исчерпало себя, и Рокфеллер решил выкупить его долю. Возможность действовать по своему усмотрению развязывала ему руки. Сделку заключили быстро. «Тот день, когда я отделился [от Кларка], я всегда считал точкой отсчета для успеха, которого достиг в своей жизни»[183], — скажет Джон спустя годы.

В том же году Рокфеллер приобрел, помимо прочего, крупнейший нефтеперерабатывающий завод в Кливленде. Покупки отражали его крепкую уверенность в будущем отрасли. Он не сомневаясь брал займы на финансирование своих новых промышленных объектов. Рокфеллер с вниманием относился к каждой детали. В отличие от многих своих конкурентов, он большое внимание уделял цифрам, постоянно сокращая расходы. Он экономил деньги, максимально используя в бизнесе личное оборудование: бочки, трубы, вагонетки. По утрам его часто видели на заводе наблюдающим за тем, как рабочие выкатывают бочки и набивают на них ободья. Его коллега скажет однажды: «Единственный раз, когда я видел Джона Рокфеллера восторженным, это когда ему сообщили новость, что его агент по

закупкам договорился о поставке нефти по цене гораздо ниже рыночной. Он соскочил со стула с радостным криком, начал пританцовывать, обнял меня, подбросил шляпу, вел себя как сумасшедший. Эта картина до сих пор стоит у меня перед глазами»[184]. Среди авантюристов, живших с размахом и терявших с размахом, Джон Рокфеллер был осторожным стратегом, который всегда и ко всему подходил основательно.

Империя Рокфеллера быстро росла. Спрос на нефть был большим с самого начала. Вскоре после открытия Дрейка США начали экспортировать ее в Европу, а Кливленд превратился в крупнейший транспортный узел и нефтеперерабатывающий центр в стране. К 1863 году в окрестностях Кливленда работало двадцать нефтезаводов, которые производили больше ста тысяч галлонов[185] нефтепродуктов, причем четверть этого объема уходило на экспорт[186]. К 1868-му группа нефтеперерабатывающих заводов Рокфеллера стала самой большой не только в Кливленде, но и во всем мире.

Чуть ли не единственный из всех своих современников Рокфеллер видел нефтяную промышленность как взаимосвязанную систему: добыча далеко в Пенсильвании, очистка, перевозка, продажа очищенного продукта по всему миру и продажа на бензоколонках по всей стране. Все эти предприятия были для него гранями одного целого. Он быстро понял, что строительство этого целого потребует больших капиталовложений, что подобная инвестиция будет постоянно находиться под угрозой из-за скачков цен и гиперконкуренции, отличавших нефтяную торговлю. Нужно было обладать выдающимся умом, чтобы найти способ стабилизировать отрасль. И Рокфеллер это сделал. Он создал транснациональную компанию, объединившую прежде разрозненную отрасль. Его детище обладало влиянием на железнодорожные, трубопроводные и транспортные компании, достаточным, чтобы ослабить конкурентное давление и строго контролировать цены на нефть.

Новатор и хищник

Расцвет сил Рокфеллера пришелся на славные для американского бизнеса времена. Это был все тот же золотой век, в который преуспел Сайрус Филд. Глобализация крепла по мере того, как рынки капитала пересекали границы, расширялась торговля и росла иммиграция. Преобразования в промышленности шли полным ходом, подстегиваемые достижениями в транспортной, телекоммуникационной и образовательной отраслях, активным переездом крестьян в города, а также огромным притоком рабочей силы и мозгов из-за рубежа. Повсюду возникали новые национальные предприятия по производству железа, стали, стекла, фасованного мяса. Время предоставляло агрессивным промышленникам большие возможности. Например, если в 1860 году в США насчитывалось 140 433 предприятия обрабатывающей промышленности с капиталом в 1 010 000 000 долларов, то десять лет спустя их количество удвоилось (252 148), а общий размер капитала составил 2 118 208 769 долларов[187].

Правительство было достаточно большим, чтобы обеспечить закон и порядок, и слишком слабым, чтобы помешать подъему промышленных магнатов. Предприниматели пользовались в своих интересах законом о банкротстве, правовой защитой частной собственности и неприкосновенностью контрактов, при этом отсутствовало понятие налога на прибыль и не существовало эффективных антимонопольных законов[188]. «Государственные и общественные институты были еще достаточно податливы, чтобы влиятельные люди могли придавать им форму[189], — пишет биограф Алан Невинс. — В Соединенных Штатах настоящих капитанов индустрии, людей, глобально думающих и действующих, появилось больше, чем в любой другой стране <…> [а] пионером американского движения был Рокфеллер»[190].

В эту уникальную эпоху нефтяная промышленность стремительно развивалась и способствовала процветанию не только США и Великобритании, являвшейся мировым лидером в промышленности и финансах, но также стран континентальной Европы и Азии. За 1859 год США добыли 2000 баррелей нефти, а к 1870 году годовой объем добычи достиг пяти с половиной миллионов баррелей[191]. «Товар, который был диковинкой, когда Авраам Линкольн занял пост президента, стал необходимостью еще до того, как тот был убит»[192], — писал Невинс.

Рокфеллер стремительно усиливал контроль над

переработкой, хранением, транспортировкой, продажей и, позже, за добычей нефти в США и за их пределами. Он сочетал жесткую агрессивную тактику с инновационными организаторскими методами, стремясь оптимизировать управление компанией Standard Oil, объединявшей все его нефтяные предприятия.

К 1872 году, благодаря своей беспощадной технике устранения конкурентов, он выкупил почти все нефтеперерабатывающие заводы в Кливленде, Филадельфии, Западной Вирджинии, Нью-Йорке, Нью-Джерси и Новой Англии. Рокфеллер запасал химические реагенты, бочки и другие материалы для перерабатывающей промышленности, чтобы искусственно создавать их дефицит. Он доводил конкурентов до отчаяния, и тем ничего не оставалось, кроме как в обстановке строгой секретности продать ему свое предприятие за бесценок. Иногда названия купленных компаний оставались прежними, и со стороны казалось, что они сохранили независимость, хотя они давно уже были частью огромной рокфеллеровской империи.

Махинации с железными дорогами принесли Рокфеллеру дурную славу. Его предприятие выросло, и Рокфеллер закономерно превратился в основного клиента железной дороги. Воспользовавшись своим положением, он начал требовать, чтобы железнодорожные компании предоставляли эксклюзивный вычет на каждый перевозимый им баррель. Более того, он обязал железнодорожные компании выплачивать ему так называемые преференции — проценты за перевозку нефти конкурентов. Таким образом, конкуренты, ничуть о том не подозревая, дотировали Standard Oil. Рокфеллеру удавалось договариваться о все более выгодных условиях в обмен на обещание перевозить бо́льшие объемы грузов. Таким образом он превращал железнодорожные компании в сообщников своей зарождающейся монополии. Standard Oil была не единственной компанией, прибегавшей к подобным уловкам; вскоре ее примеру последовали и другие. Как сказал биограф Рон Черноу: «Распространение льготных условий ускорило переход к единой национальной экономике, во главе которой стояли сильные компании, пользовавшиеся специальными транспортными тарифами»[193].

Чем больше становилась Standard Oil, тем более очевидным делалось то, что небольшим компаниям не по силам с ней конкурировать. Компания росла, а в руках у Рокфеллера оказывались новые рычаги влияния и открывались новые возможности существенно экономить на работе со всеми поставщиками, а не только с железнодорожными компаниями. Кроме того, он приобрел большое влияние на банки и мог

получать самые выгодные ставки по кредитам.

В последующие годы льготы и преференции, предоставленные Рокфеллеру железной дорогой, станут основной претензией, предъявляемой ему правительством и обществом, но не потому, что до него никто этого не делал, а из-за масштабов, секретности и, как в случае с «преференциями», жестокости, с которой он устранял со своего пути конкурентов. Журналисты собрали множество личных историй жертв Рокфеллера, выставив нефтяного магната хищным чудовищем. Однако большинство тактик, которые использовал Рокфеллер, не были ни незаконными, ни даже нетипичными для Америки конца XIX века, где жесточайшая конкуренция процветала во многом благодаря отсутствию законов, ее ограничивающих.

Рационализм сверху

Подъем Standard Oil объясняется не только агрессивной стратегией Рокфеллера, но во многом его управленческим гением. Руководство в его компании было организовано лучше, чем в других. Он очень строго контролировал расходы. Он подталкивал свою компанию к поиску новых решений, расширяя перечень продуктов, которые можно получать из очищенной нефти, в том числе разнообразные смазочные материалы, парафин, вазелин, растворители, — всего около трехсот наименований. (Не забывайте, в то время еще не было автомобилей с бензиновыми двигателями.)

Рокфеллер хорошо понимал, насколько важно окружать себя яркими и талантливыми людьми. Как правило, звезд он находил среди опытных руководителей поглощенных компаний. Он знал не только, как устоять при колебаниях цен в отрасли, но и как извлечь из них прибыль. Он откладывал крупные суммы на непредвиденные личные расходы и на приобретение активов компаний по минимальным ценам, при этом все сведения он аккуратно вносил в бухгалтерские книги.

Кроме того, трудно переоценить его практицизм. Он изучил бизнес со всех сторон и досконально знал, как тот устроен. Он лично подгонял грузчиков на железнодорожных станциях, постоянно приезжал на заводы и расспрашивал рабочих, отмечал, что можно улучшить. Но особенно достойна уважения его способность видеть картину целиком, строить стратегию на перспективу и все время оставаться на виду.

У Рокфеллера был и еще один большой талант: он великолепно умел делегировать полномочия. Он убеждал своих коллег, что ни он, ни они не должны делать то, что может сделать кто-то другой. «Вы несете ответственность, — говорил он подчиненным, — но, как только появляется возможность, обучите надежного человека, а сами закиньте ноги на стол и думайте, как компании заработать денег»[194].

Он прекрасно разбирался в том, как происходит обмен информацией внутри компании, знал, как мотивировать сотрудников и координировать их работу. Еще в самом начале своей деятельности в нефтяном секторе он создал систему, позволявшую заводам обмениваться информацией о том, на чем можно сэкономить, как использовать те или иные материалы и как обучать рабочих. В 1890-х годах Standard Oil уже была глобальным и хорошо отлаженным механизмом, которым руководил совет директоров и комитеты управления,

осуществлявшие контроль на всех этапах от добычи до сбыта. Каждый комитет следовал стандартной процедуре. Процесс был построен таким образом, чтобы комитеты могли легко обмениваться накопленным опытом и информацией. Сегодня подобный принцип организации можно увидеть в лучших международных компаниях.

Стиль управления Рокфеллера был далеко не деспотичным, как можно подумать. Он говорил «мы», а не «я». Да, он руководил, но его окружали компетентные люди. Он старался принимать решения по общему согласию, и пока его не было, откладывал окончательное рассмотрение вопроса. « [Он] был не диктатором компании, а просто primus inter pares[195] в ее правлении, главным по планам и координации деятельности»[196], — пишет один из его биографов.

Рокфеллер был уверен, что к сотрудникам следует относиться исключительно хорошо. Он платил хорошее жалованье, поддерживал сокращение рабочего дня и проявлял большое уважение ко всем, кто у него работал. Он вдохновлял компанию и нередко для поднятия боевого духа использовал призрак конкуренции. Коллеги Рокфеллера видели его неизменно вежливым, терпеливым, тихим и скромным, он никогда на людях не злился и не давал воли эмоциям.

Стабильность любой ценой

У Рокфеллера была своя философия. Он не верил в теорию Джефферсона о стране, в которой свободно конкурируют множество маленьких независимых компаний, но не был и сторонником «невидимой руки» Адама Смита. Ему казалось, что в мире, полном возможностей, капитализм должен быть хорошо организованным и контролируемым. Ему нравилась идея государства, управляемого крупными промышленными монополиями. Он приветствовал новые способы сотрудничества компаний в различных отраслях: тресты, синдикаты, монополистические объединения и другие формы взаимоотношений, которые делают среду более стабильной и предсказуемой. Он считал, что промышленность должна инвестировать крупные суммы в строительство новых заводов, дорог и телеграфных линий, закладывая основы будущей индустриальной державы.

Одним из основополагающих убеждений Рокфеллера была вера в необходимость сокращения издержек за счет объединения под одной крышей всех этапов производства, от добычи нефти до доставки продукта клиенту. Рокфеллер прекрасно понимал, что циклы резких подъемов и спадов в нефтяной отрасли раз за разом будут приводить к банкротству множество небольших заводов и независимых нефтепромышленников и что только очень крупное предприятие способно выжить в условиях неизбежных экономических катаклизмов. В США в то время не было центрального банка, и Рокфеллер пытался сам создать стабильность. Спустя годы в своих воспоминаниях он напишет: «Время личной конкуренции в большом предпринимательстве прошло. Вы могли бы возразить, что нам нужно вернуться к ручному труду и выбросить все наши высокопроизводительные машины… Слишком поздно спорить о преимуществах производственных объединений. Это необходимость. И если американцы хотят расширять свой бизнес во всех штатах Союза и в других странах, им нужен масштаб покрупнее»[197].

Рокфеллер поставил цель построить монополию, и в 1887 году Standard Oil контролировала 90 % нефтеперерабатывающего производства США. Рокфеллер имел практически исключительные права на торговлю. Он держал в руках железные дороги, скупил бо́льшую часть трубопроводов. В конце 1880-х годов он начал брать в аренду недавно открытые нефтяные месторождения в Огайо и к 1891 году контролировал четверть всего объема добычи нефти в США. На рубеже веков на

нефтяную империю Рокфеллера работали сто тысяч человек, для нее были проложены шесть тысяч километров трубопровода, а в ее распоряжении находились пять тысяч нефтяных вагонов-цистерн[198].

В конце XIX века законом еще не было предусмотрено создание национальной холдинговой компании, поэтому Standard Oil использовала все организационно-правовые приемы, тайные и явные, чтобы управлять компанией как национальной структурой. Так, в 1882 году в Standard Oil входили по меньшей мере сорок отдельных компаний в разных штатах и странах. Попытки создать эквивалент холдинга предпринимались несколько раз. Сначала это был Standard Oil Trust, затем Standard Oil of Ohio (1890), а после Standard Oil of New Jersey. С юридической точки зрения это была не одна и та же компания, но ею управляли как таковой, и свою деятельность она вела как таковая. Как бы ни назывался Standard Oil, до конца 1880-х годов Джон Рокфеллер, окруженный талантливыми управленцами, строго контролировал свою обширную империю, которая вела активную деятельность и за пределами Соединенных Штатов.

Лидер на международной арене

Успехом в международном нефтяном бизнесе Рокфеллер обязан своим ведущим позициям на внутреннем рынке Америки, резкому повышению спроса на нефть за границей и способности видеть возможности. Всего спустя два года после обнаружения нефти в Пенсильвании (США) впервые экспортировали продукт перегонки нефти — керосин.

Рокфеллер быстро осваивал мировые рынки. В 1866 году он отправил своего брата Уильяма в Нью-Йорк, чтобы тот учредил новую компанию Rockefeller and Company, которая начнет управлять растущими иностранными продажами. К тому времени его производство было ведущим в Кливленде, и две трети производившегося в городе керосина отправлялись за границу. Новый офис для работы с международными клиентами располагался по адресу Перл-стрит, 181, но через двадцать лет переехал на Бродвей, 26 — адрес, который станет одним из самых известных в деловом мире, «синонимом самого треста, загадочного, могущественного и успешного»[199].

В 1870-х годах керосин превратился в основной несельскохозяйственный экспортируемый продукт в Америке и четвертый по величине в мире[200]. 90 % керосина, экспортируемого из США, проходило через компании, подконтрольные Standard Oil.

Спрос за рубежом с самого начала был очень высоким и оказывал сильное влияние на циклы подъема и падения цен. Если французские или немецкие покупатели узнавали об открытии нового месторождения нефти в Огайо — новости быстро достигали Европы по трансатлантическому телеграфу, — они не спешили покупать нефть по текущим ценам, зная, что за новым предложением последует снижение цен. Таким образом, с самого начала цены на нефть устанавливались на глобальном рынке.

Сначала стратегия Рокфеллера состояла в том, чтобы реализовывать продукты нефтепереработки через иностранных торговых агентов, взаимодействовавших с некоторыми из его продавцов. Standard Oil как крупную компанию поддерживали американские посольства и консульства за границей[201]. Иностранные специалисты, которые зачастую получали дополнительные выплаты от компании, информировали клиентов о коммерческих условиях, следили за исполнением контрактов и от ее лица готовили коммерческие предложения.

В конце 1880-х годов компания взяла зарубежные контракты под свой непосредственный контроль. В дополнение к

совместным предприятиям с иностранными фирмами Standard Oil создавала собственные компании, отвечавшие за импорт и сбыт, например Anglo-American Oil в Англии и Deutsche-Amerikanische Petroleum Gesellschaft в Бремене[202]. Неудивительно, что по мере того как Рокфеллер находил способы уходить от всевозможных налогов, пошлин и прочих торговых препятствий, его предприятие становилось все более сложно организованным.

В 1883 году Рокфеллер переехал в Нью-Йорк, и вскоре семья начала скупать и строить различные объекты в портах Нью-Йорка, Филадельфии и Балтимора — складские помещения, доки, погрузочные машины, — чтобы увеличить поставки с нефтеперегонных заводов. Переезд в Нью-Йорк был важен еще и потому, что Рокфеллер стал ближе к крупным банкам на Уолл-стрит. В период с 1870-х до конца 1890-х годов Standard Oil была ведущей компанией на мировых рынках, и ее потребности значительно превосходили возможности кливлендских финансистов.

На рубеже веков компания строила собственный флот и экспортировала пятьдесят тысяч баррелей нефти в день в одну только Европу[203]. Standard Oil торговала не только с крупными европейскими городами, но также с Шанхаем, Калькуттой, Иокогамой, Сингапуром и другими крупными мировыми коммерческими центрами. Компания не жалела сил на поиск иностранных клиентов и работу с ними. Например, узнав, что английские лампы не работали на американском керосине, Standard Oil построила в Англии завод по их производству[204].

В США у Standard Oil практически не было конкурентов, но они появились в других странах. Первые крупные компании-конкуренты вышли на сцену в 1880-х годах в России. Их возглавляли две европейские семейные династии: Нобели из Швеции и парижская ветвь семьи Ротшильдов. Они обнаружили богатые нефтяные месторождения в бакинском регионе на Каспийском море и начали снабжать нефтью ближний Восток и Европу. В 1890-х годах новый вызов в Азии бросили голландцы, основав компанию Royal Dutch Shell.

Рокфеллер и Standard Oil были готовы серьезно сражаться с иностранными конкурентами. Они отправляли эмиссаров разведывать, что происходит за границей, прибегали к помощи американских посольств и устанавливали новые рыночные договоренности в Европе и Азии. Standard Oil целенаправленно вела войну за контроль над мировым рынком, который рос так же быстро, как и американский рынок. Рокфеллер был главнокомандующим и руководил сражением из штаб-квартиры в Нью-Йорке.

Standard Oil боролась с иностранными конкурентами так же, как и с бывшими американскими, в том числе более агрессивным маркетингом, более внимательным отношением к предпочтениям клиентов и более тщательным контролем качества. Компания имела возможность предлагать в других странах значительно более низкие цены, чем у конкурентов, и провоцировать ценовые войны за счет сверхприбылей, извлекаемых из монопольного положения в США[205]. Кроме того, Standard Oil умело распространяла нелестные слухи о качестве продукции конкурентов. Подобные тактики были широко распространены в промышленном секторе, однако уникальный подход Рокфеллера к конкуренции на раннем этапе определил характер международного нефтяного бизнеса.

Отход от дел, дискредитация и распад корпорации

В конце 1890-х годов, спустя тридцать лет после того, как Дрейк обнаружил нефть и началась нефтяная карьера Рокфеллера, над Standard Oil стали сгущаться тучи. Вышедшие на арену прогрессивные политические движения выдвинули американскому правительству требование расформировать крупные тресты. Его целями были нормирование рабочих часов, улучшение условий работы синих воротничков и защита покупателей от монопольного ценообразования. В 1890 году прогрессисты одержали первую большую победу, протолкнув антимонопольный акт Шермана. Газеты, которые в основном симпатизировали прогрессистам, призывали власти использовать новый закон для наказания трестов, контролировавших производство и сбыт сахара, стали, табака и других товаров. Очень быстро Standard Oil и Рокфеллер как ее олицетворение превратились в самую популярную мишень для массового политического и общественного негодования.

В 1896 году Рокфеллер перестал выходить на работу. Он устал, начал набирать вес, у него были диагностированы нарушения в работе иммунной системы, которые приводили к потере волос. При этом об официальном выходе на пенсию он не объявлял и сохранял за собой пост президента Standard Oil of New Jersey, компании, которая в то время владела контрольным пакетом акций всех нефтяных предприятий Рокфеллера.

Позже станет ясно, что Рокфеллер допустил серьезную ошибку, не сделав официального заявления о прекращении деловой деятельности. Люди, по мере роста компании принимавшие на себя его обязанности, вели себя более бесцеремонно и активнее пытались манипулировать политической системой. Они агрессивнее поднимали цены и смелее пускали в ход беспощадные тактики конкурентной борьбы. Несмотря на то что Рокфеллер уже не нес ответственности за свою бывшую должность, было ощущение, что никто вне компании этого не знал, и правительство в Вашингтоне и на местах, общественность и пресса приписывали ему все то, что делали его преемники.

Лет десять назад он уже становился объектом едкой критики журналиста Генри Демареста Ллойда в Chicago Tribune и Atlantic Monthly. В 1894 году Ллойд издал книгу «Богатство против всеобщего благосостояния». Ее прочитали сотни тысяч

американцев, ею вдохновлялись многие авторы проповедей и статей, в конечном итоге она, по определению Невинса, вызвала «один из самых известных споров в американской истории»[206]. Однако самое жесткое и хрестоматийное обвинение Рокфеллеру выдвинула Ида Тарбелл. Она провела журналистское расследование и в 1902 году опубликовала его результаты в журнале McClure's, разбив публикацию на девятнадцать частей[207]. В 1904 году она издала книгу «История компании Standard Oil». Низкопробные разоблачения занимали 550 страниц, еще на 240 растянулся список источников. Standard Oil изображалась могущественным промышленным гигантом, работа которого опирается на мошенничество, принуждение, дискриминацию и обман.

Рокфеллер не стал вступать в схватку. Он отказался опровергать критику и не отстаивал свою позицию в большом общественном споре. Он предпочел с достоинством промолчать, не осознавая, что его позицию воспримут как признание собственной вины. В 1906 году один из коллег скажет ему: «Вы сами виноваты, мистер Рокфеллер, вы отказались от общения с репортерами и не раскрыли общественности другую сторону дела». На что Рокфеллер ответит: «Значит, виноват. Я не могу изменить полувековое правило. Человека судят по его делам, а не по взглядам и мнениям, пусть и меня судят так же». Лет через десять Рокфеллер признается в интервью, что он думал на самом деле: «Весь шум из-за льгот <…> подняли люди, ничего не смыслящие в бизнесе. <…> Компания Standard Oil стала одной из великих, если не самой великой, движущей силой в нашей стране — да и в любой стране. Ее деятельность пошла на благо большим и маленьким городам в Америке и во всем мире. Приятно об этом думать, оглядываясь назад»[208].

Внимание средств массовой информации сопровождалось растущей волной правительственных расследований, судебных исков от штатов и федерального правительства, бесконечных открытых слушаний. Когда в 1904 году пост президента занял Теодор Рузвельт, разрушение трестов стало задачей первостепенной важности, и участь Standard Oil была предрешена. 18 ноября 1906 года в суд был подан федеральный иск против компании и шестидесяти пяти корпораций, которые, по версии следователей, находились под ее контролем. Standard Oil обвиняли в монополизации нефтяной отрасли, в сговоре с целью сдерживания торговли, в злоупотреблениях правами на использование трубопровода, в хищническом ценообразовании, промышленном шпионаже и тайном переводе в собственность предприятий конкурентов. В исходе дела никто не сомневался.

15 мая 1911 года в деле «Соединенные Штаты Америки против Standard Oil of New Jersey» Верховный суд постановил признать компанию Рокфеллера виновной в многократном нарушении акта Шермана и предписал отказаться от всех дочерних компаний. Верховный судья Эдвард Уайт объявил: «Ни одно незаинтересованное лицо не может, изучив затрагиваемый период [с 1870 года], не прийти к однозначному выводу, что тот же гений коммерческого развития и организации… вскоре породил намерение исключить других… из права на торговлю»[209]. Рокфеллер узнал новость на поле для гольфа. Он спокойно обратился к своему партнеру — священнослужителю из местной церкви: «Отец Леннон, у вас есть деньги?» Священник ответил, что нет, и поинтересовался, почему Рокфеллер его об этом спросил. Тот ответил: «Чтобы купить Standard Oil»[210]. В следующие несколько лет стоимость разделенных предприятий резко подскочила.

На момент распада Standard Oil была огромной единой империей[211]. Компания перевозила больше 80 % всей нефти, добытой в Пенсильвании, Огайо и Индиане — основных нефтяных регионах США того времени. Она перерабатывала более 75 % всей неочищенной нефти страны. Контролировала 75 % всей розничной продажи керосина в Америке и 80 % от объема экспортируемого керосина. Поставляла 90 % всех смазочных материалов для железной дороги. Она даже обзавелась собственным флотом для доставки грузов, который насчитывал 78 пароходов и 90 парусных судов.

Постановление Верховного суда разделило империю Рокфеллера на 38 компаний, каждая из которых отныне контролировала определенную территорию или выполняла определенные функции. Например, только добывала нефть или только перевозила ее. Однако еще долгие годы бывшие предприятия продолжали негласно сотрудничать и монополия де-факто оставалась незыблемой.

И все же в конечном итоге распад империи привел к появлению нескольких мощных независимых компаний, которые превратились в ведущих игроков мировой нефтяной отрасли. Потомками Standard Oil станут Standard Oil of New Jersey (Exxon), Standard Oil of New York (Mobil), Standard Oil of Indiana (Amoco), Standard Oil of California (Chevron), Arco, Conoco и многие другие. Не так давно некоторые из них слились в крупные предприятия, как, например, ExxonMobil. Однако их масштаб несравним с масштабом первоначальной компании.

Новые компании — это современные многонациональные корпорации, охватывающие континенты глобальными

транспортными и коммуникационными системами. Они ведут переговоры с правительствами и нередко оказывают на них влияние. Они создают крайне сложные системы управления, тем самым воплощая замысел Рокфеллера о вертикальной интеграции от добычи к обработке, от обработки к оптовым продажам, от оптовых продаж к рознице; о способах мобилизации финансов и методах управления многонациональной и мультиэтнической рабочей средой. Как и в случае с компаниями Рокфеллера, зачастую сложно понять, кому подотчетны современные голиафы мирового рынка.

Через несколько месяцев после распада Standard Oil цены на акции отделившихся компаний взлетели, во многих случаях в два-три раза. К 1920-м годам некоторые акции подорожали на 500 % по сравнению с начальной стоимостью. Самую большую выгоду из этого извлек Джон Рокфеллер, который владел крупными пакетами акций каждой компании, примерно четвертью их общей стоимости[212]. По мнению многих, он стал богатейшим человеком в мире. (В 2014 году Forbes подсчитал, что на момент смерти Рокфеллера в 1937 году его состояние оценивалось в 340 миллиардов долларов, что больше четырех чистых стоимостей активов Билла Гейтса[213].)

Отдавать

Казалось, что в Джоне Рокфеллере уживались два человека: один жаждал зарабатывать деньги, другой — отдавать их; один умело использовал агрессивную тактику, чтобы громить своих конкурентов, другой старался улучшить условия жизни людей. Критики утверждали, что Рокфеллер занялся благотворительностью, чтобы смягчить имидж жадного и беспринципного дельца. Однако это объяснение противоречит его жизни, которая обычно привлекает меньше внимания, чем его карьера. Уничтожая своих конкурентов в бизнесе, он был любящим и заботливым отцом и супругом и всегда с уважением относился к коллегам. Он был семейным человеком с широким кругом интересов.

Первое место среди его интересов занимала церковь, это была та нравственная основа, которую привила ему мать. Благотворительная деятельность Рокфеллера началась рано и расширялась по мере роста его дохода и благосостояния. Его судьбой был и бизнес, и вера в Бога, а деньги служили для них движущей силой. «Кто-то скажет, что призвание обыденной жизни — это одно, а филантропия — совсем другое. Мне такое отношение претит, — напишет он позже. — Человек, который рассчитывает отдавать все, что имеет, по воскресеньям, плохая опора своей стране»[214]. Благотворительность наделяла смыслом его бизнес. Нельзя исключить и то, что с ростом благосостояния росло и общее чувство долга. Рокфеллер знал о социальных проблемах, порожденных веком индустриализации и урбанизации. «В этой стране настал период, когда мы можем просить самых способных людей отдавать больше времени, больше идей и больше денег общему благу»[215], — писал он.

Рокфеллер был не одинок в своем начинании; Эндрю Карнеги инвестировал деньги в развитие библиотек по всему миру до первых крупных пожертвований Рокфеллера. Однако масштаб, философия, стратегия и то, как была организована его благотворительная деятельность, позволяют сказать, что нефтяной король стал отцом современной международной филантропии.

Рокфеллер отдавал сотни миллионов долларов на разнообразные проекты. Среди них можно выделить четыре самых масштабных и новаторских: основание Чикагского университета в 1890 году; внедрение улучшений в сфере национального образования при поддержке Совета по общему образованию в 1902 году; основание Рокфеллеровского института медицинских

исследований в 1901 году, позднее переименованного в Рокфеллеровский университет; и создание благотворительного фонда Рокфеллера в 1913 году. У двух последних организаций была общая цель — подтолкнуть науку и здравоохранение к совершенствованию процесса научно-исследовательских работ и стереть границы между разными областями знаний. Обе они изначально были нацелены на международную деятельность.

Рокфеллеровский институт медицинских исследований стал первым учреждением в США, проводившим медико-биологические исследования. Главными направлениями исследований были пневмония, грипп, дифтерия, брюшной тиф и другие инфекционные заболевания, которые в начале XX века уносили жизни множества людей. Рокфеллеровский институт не просто перенял опыт других специалистов в этой области — института имени Роберта Коха в Берлине, института Пастера в Париже, института Листера в Лондоне, — а внедрил новую модель, отменив разделение на кафедры и поощряя междисциплинарную работу. Кроме того, основное внимание уделялось исследованиям, а не обучению или клинической практике. Ученые получали щедрые гранты на работу над интересующими их, а не их руководителей, исследованиями. (Преподавание и клиническая практика были добавлены через несколько лет. А в 1907 году при институте открылась больница.) Международный подход выражался не только в исследованиях болезней, которые становились причиной смерти людей по всему миру, но и в привлечении к сотрудничеству ученых из Франции, Австрии, Японии, России и Германии.

Учрежденный в 1913 году фонд Рокфеллера по сути был первым всемирным фондом с ясной миссией помогать людям «во всем мире»[216]. С самого начала фонд старался оказывать помощь бедным и социально незащищенным группам населения в Азии, Африке и Латинской Америке. За десять лет он превратился в крупнейший мировой фонд, предоставлявший гранты.

В последующие несколько десятилетий фонд будет разрабатывать программу по уничтожению анкилостомы в Мексике, финансировать исследования африканской желтой лихорадки и помогать крупным ученым, например японскому микробиологу Хидэё Ногути. При его поддержке фонда построят медицинские институты в Китае, Гане, Уганде и других странах. Он будет принимать участие в подготовке работников здравоохранения и формировать систему здравоохранения в развивающихся странах. Фонд предложит программы обеспечения продовольствием и развития сельского хозяйства, построит

исследовательские центры, как, например, Международный институт изучения риса на Филиппинах, Международный центр улучшения пшеницы и кукурузы в Мексике, Международный институт тропического сельского хозяйства в Колумбии, которые сыграют весомую роль в «зеленой революции», значительно увеличив объем сельскохозяйственного производства в 1960–1970-х годах.

Почему присутствие *международной* филантропии на общей карте глобализации имеет столь огромное значение? Рокфеллер старался, чтобы организации, которые он создавал, способствовали развитию и воплощению универсальных идей. Возможно, он делал это потому, что осознавал, что миссия такой компании, как Standard Oil, ограничена, а возможно, потому, что, ведя свой бизнес, обратил внимание на проблемы в регионах Азии, Африки и Латинской Америки. Или, может, он догадывался, что благотворительные организации займут место между правительствами и частными компаниями, чтобы выполнять деполитизированную работу с использованием новейших научных и технических достижений в области образования и здравоохранения. Идеи Рокфеллера заложили основу для развития важнейших институционных столпов современной глобализации, начиная с организаций, носящих его имя, и заканчивая Фондом Форда, Фондом Билла и Мелинды Гейтс, Фондом Гордона и Бетти Мур. В период с 1998 по 2008 год американские фонды выделили иностранным государствам гранты на сумму, превышающую 6 миллиардов долларов, — это примерно четверть всей помощи США мировому экономическому развитию[217].

Благотворительные проекты Рокфеллера имели большое значение благодаря комбинации смелого в*и*дения и тщательного исполнения, которые для науки и медицины играли такую же роль, как Standard Oil для развития промышленности и топливно-энергетической отрасли. Рокфеллер нанял баптистского священника Фредерика Гейтса, чтобы тот помогал ему управлять благотворительными организациями. Распределение растущего богатства Рокфеллера требовало наличия четких принципов, и такими принципами стали: окружай себя лучшими специалистами; тщательно обдумывай, какие исследования принесут б*о*льшую пользу науке; смотри в корень проблемы; предотвращай, а не смягчай симптомы.

Рокфеллер поощрял самостоятельность в противовес формированию культуры зависимости. Он был в числе первых сторонников выделения грантов, старался, чтобы его пожертвования были не единственным даром и чтобы

получающая их организация не зависела от него одного. Он нанимал лучших управленцев и формировал самый компетентный совет, но в остальном не вмешивался в деятельность учреждаемых им организаций. Рокфеллер хотел превратить благотворительность в профессию, сделать из нее конкурентоспособный бизнес, занимающийся проведением передовых исследований. «Частное образовательное учреждение охватывает лишь узкую сферу и ограниченный круг людей. А каждый новый научный факт, каждая успешная попытка расширить границы человеческого знания становится известной всем образовательным учреждениям, она является милостью для всего человечества»[218], — говорил он.

Пока Рокфеллер был жив, его щедрость не смогла поколебать репутацию жестокого предпринимателя, но сегодня имя Рокфеллера все чаще ассоциируется с благотворительностью.

Отойдя от дел, Рокфеллер на протяжении почти сорока лет вел на удивление размеренный образ жизни. Он любил ездить на велосипеде, обожал верховую езду, плавание и катание на коньках. Питал особую страсть к ландшафтному дизайну: для него это было «искусство прокладывания дорог и тропинок и работа того же рода»[219], что отражало его врожденный талант мыслить стратегически. Он продолжал регулярно ходить на службу в церковь и жертвовать деньги на ее нужды. Он построил имение за пределами Нью-Йорка в Покантико Хилс. Это была настоящая крепость, где он провел последние годы жизни, почти как отшельник. 23 мая 1937 года Джон Рокфеллер умер во сне от сердечного приступа. Ему было девяносто восемь лет. Спустя два дня на всех предприятиях в разных концах мира, входивших в Standard Oil, рабочие почтили его память пятью минутами тишины. После скромной прощальной церемонии в семейном кругу его похоронили в Кливленде, где он когда-то начинал свой путь в должности клерка. В New York Times был опубликован некролог, в котором Рокфеллера назвали не только богатейшим человеком в мире, но также «пионером эффективной организации бизнеса и современных корпораций, самым влиятельным капиталистом своей эпохи, выдающимся филантропом и покровителем высшего образования, научных исследований и публичного здравоохранения в мировой истории»[220].

* * *

Ни один человек не оказал большего влияния на мировую нефтяную промышленность, чем Джон Рокфеллер. Несмотря на то

что свою активную деловую деятельность он вел больше века назад и что все это время мировая энергетика динамично развивалась, нефть по-прежнему играет основополагающую роль в мировой экономической деятельности. Она остается одним из самых важных сырьевых товаров и ключевым ингредиентом работы различных отраслей промышленности: автомобилестроения, авиации, судостроения, горного дела, строительства и многих других. Нефть по-прежнему занимает центральное место в геополитике. Потомки Standard Oil — ExxonMobil и Chevron — одни из крупнейших многонациональных компаний на Земле, которые связывают государства нитями торговли, инвестиций и научно-технологических исследований. Предприятие Рокфеллера дало толчок развитию глобализации и вместе с тем было самим ее воплощением.

Standard Oil и компании, появившиеся благодаря ей, олицетворяли влияние многонациональных компаний на глобализацию. Если оглянуться назад и вспомнить Роберта Клайва и Ост-Индскую компанию, а затем посмотреть вперед, на Энди Гроува и Intel (глава IX), можно сказать, что их роль в формировании связей между непохожими обществами по всему миру была не менее важной, чем роль правительств. Подчас такие компании, как Standard Oil, пользовались протекцией своих стран, в том числе полной дипломатической и военной поддержкой. В середине XX века международные корпорации обладали влиянием за счет производства важнейших товаров и услуг, в которых нуждался мир; General Electric, IBM и Intel стали основными двигателями модернизации в Европе, Азии, Африке, на Ближнем Востоке и в Латинской Америке. Обладая такой властью, они оказались вовлечены во внутренние дела страны: политику занятости, финансовое регулирование и даже в определение тех, кто контролирует правительство. Так или иначе, Ост-Индская компания, Standard Oil и все, кто пришел им на смену, помогли понять, что такое глобализация, как она устроена, кто получает от нее выгоду, а кто теряет.

Рокфеллер внес самый большой вклад в развитие международной благотворительности. Рокфеллеровский университет с его вековой историей остается одним из лидеров биотехнологических инноваций. Фонд Рокфеллера по-прежнему совершает прорывы в сфере здравоохранения и обеспечения продовольствием, готовится запустить новую «зеленую революцию» и уделяет огромное внимание совершенствованию управления городами, которых становится все больше. Фонд Билла и Мелинды Гейтс занимается вопросами мирового здравоохранения и является прямым наследником построенной

Рокфеллером системы. Нет сомнений в том, что чем более сложные черты обретает глобализация, тем более важной становится совместная работа подобных организаций, правительств и корпораций. Только вместе можно преодолеть те испытания, которые уготованы человечеству.

Джона Рокфеллера хвалили за деловую хватку и щедрость и критиковали за жестокие методы ведения бизнеса. И то, и другое было заслуженно. Но, пожалуй, ни один человек в истории не сделал больше для роста мировой экономики, решения насущных социальных проблем и экономической интеграции.

Глава VII. Жан Монне. Дипломат, преобразивший Европу (1888–1979)

* * *

Август 1914 года, канун Первой мировой войны. Двадцатипятилетний Жан Монне не занимал государственных постов, был физически слаб для армии, но страстно желал обсудить с премьер-министром Франции Рене Вивиани

подготовку союзников к военным действиям[221]. Его отец, производитель коньяка, считал эту идею как минимум самонадеянной. Тем не менее Жан смог договориться об аудиенции на второй неделе сентября. Разъезжая по Европе и продавая отцовский коньяк, молодой Монне обратил внимание на то, что британский и французский подходы к ведению бизнеса разительно отличаются, поэтому председателю Совета министров он заявил, что если два государства хотят противостоять странам «оси» и их союзникам, им придется создать новую организацию, способную выработать единую стратегию. Когда Вивиани ответил, что правительство уже договорилось о сотрудничестве с союзниками, Монне объяснил, что видит сотрудничество не во встречах и обсуждении общих проблем, а в следовании единой политике.

Речь Монне, очевидно, оказалась весьма убедительной, и Вивиани предложил ему заняться координацией военных поставок Парижа и Лондона. Позднее Монне, размышляя о том, почему он инстинктивно миновал всех нижестоящих чиновников, напишет: «Это была не тщеславная потребность в самоутверждении, а просто видение самого короткого пути к цели. Сначала подумай, а потом найди человека, который может воплотить твою идею»[222]. Монне всегда отличало умение проводить четкую разницу между мыслью и действием и находить способ, как их связать. Благодаря своему подходу он приобретет влияние в правительственных кругах, хоть и не будет занимать официальных постов, и станет архитектором новых наднациональных институтов, которые приблизят идеал единой Европы к реальности. Так, именно он провел один из самых масштабных экспериментов в истории глобализации, в ходе которого были упразднены торговые и нормативно-правовые границы между суверенными государствами, а на смену девятнадцати отдельным валютным системам пришла одна, контролируемая центральным банком. «Европейский союз — беспрецедентный исторический управленческий эксперимент, — пишет профессор Джорджтаунского университета Кэтлин Макнамара. — В новейшей истории нет другого подобного примера создания мирного, процветающего политического сообщества за пределами национальных государств»[223].

Не спеша делать одно дело за раз

В школе Жан Монне был настолько непоседливым, что ему в качестве исключения разрешали вставать во время уроков и ходить по классу. В 1904 году в возрасте шестнадцати лет он начал помогать семье вести коньячный бизнес. Отец отправил его в Великобританию изучать бизнес и английский язык. Два года Жан жил в семье торговцев вином. Он проявлял живой интерес к новой культуре и особенно восхищался деловым кварталом Лондона, в котором отношения между людьми были настолько тесными, что напоминали закрытый клуб.

Спустя два года Монне отправился искать рынки сбыта и новых клиентов для семейной компании. Отец дал ему напутствие: «Не бери с собой книг. Никто не может ответить на все твои вопросы. Просто смотри в окно, разговаривай с людьми. Заботься о ближнем»[224]. В роли продавца Монне договорился с влиятельной Hudson's Bay об экспорте бренди в Канаду. Он вывел семейное дело на американский, британский и египетский рынки. Он ездил в Россию и в Китай и тонко подмечал культурные различия. «В Китае нужно уметь ждать, — сказал он однажды. — В США нужно уметь возвращаться. Две формы терпения, для которых коньяк, сам плод времени, служит хорошей подготовкой»[225].

Можно только догадываться, как Монне достиг столь зрелого взгляда на международные отношения в столь юные годы. Он вырос в большом доме в Коньяке недалеко от атлантического побережья Франции, где его семья принимала продавцов из Великобритании, Германии, Скандинавии, Америки и других регионов. Он мог часами слушать рассказы гостей из дальних стран и постепенно стал замечать, что бизнес отца зависит не только от связей, но также от способности различать, у кого самая надежная информация о рынках[226]. Когда работаешь в коньячном бизнесе вместе с партнерами, проблема одного становится общей проблемой, и выращивание подходящего винограда требует терпения от каждого. «Каждый делал одно дело, не спеша и сосредоточенно»[227], — однажды сказал Монне. Сам он брал пример с отца, мыслившего масштабно, и особенно со своей матери, которая умела доводить начатое до конца. «В отличие от отца, который порой витал в облаках, мог потерять самообладание, а если ему было нужно, сбегал по делам, — вспоминал Монне, — мать была реалисткой и всегда возвращала семью с небес на землю. Воображение у меня от отца, но мать научила, что ничего нельзя достичь без опоры на реальность. Она

не признавала идеи как таковые. Ей было важно понимать, как их можно применить»[228]. Монне прекрасно сочетал в себе родительские черты. Он не только широко мыслил, но и знал, как претворить замысел в жизнь.

Первая мировая война: проверка идеи на прочность

Когда разразилась Первая мировая война, Вивиани направил Монне в лондонский офис французской службы по координации снабжения, и молодой человек находился в постоянных разъездах между Великобританией и Францией. Он стал замечать, что Париж и Лондон поддерживают сотрудничество лишь на словах, и это его очень беспокоило. Государственные структуры, занимавшиеся закупками, конкурировали друг с другом, набавляя цены на сырье из Аргентины и Австралии. Великобритания, чье мировое присутствие было шире, считала себя слишком важной и независимой, чтобы идти на компромиссы с Францией или выполнять просьбы о поставках для французской армии.

Видя своими глазами, что общего плана действий у стран нет, Монне сделал два основных вывода. Во-первых, передача военно-гражданского сотрудничества в руки конкурирующих частных компаний из разных стран подрывала усилия обоих государств. Во-вторых, союзники не могли надеяться на успешное согласование действий, преследуя каждый свои государственные интересы. Требовалось объединить интересы, полностью изменив настрой и стратегию по обе стороны. Государства должны были действовать как единое целое[229].

Монне начал активно прикладывать усилия к тому, чтобы наладить более тесное взаимодействие союзников. Первым большим успехом стало учреждение британо-французской Комиссии по пшенице, в которой оба государства были представлены на равных основаниях. Организация занималась размещением совместных заказов на пшеницу, которая в то время была в дефиците по всему миру. В ходе интенсивных переговоров, координируемых Монне, представители государств нашли способ, как поделить продукт между двумя сторонами. Достигнутые договоренности помогли поддерживать низкие цены на пшеницу и обеспечить ее бесперебойные поставки[230].

Авторитет Монне продолжал расти, потому что он умел договориться о сотрудничестве, не ставя при этом интересы Франции превыше интересов альянса. В 1917 году он стал главой французской миссии по снабжению и поставкам продовольствия в Лондоне. Ему удалось учредить Союзный совет морского транспорта, который курировал закупки военной техники, чугуна и оружейной стали, боеприпасов, военных судов, а также угля, древесины и другого топлива. Британский историк дипломатии

Гарольд Николсон позже напишет, что Союзный совет морского транспорта был самым передовым экспериментом в международном сотрудничестве того времени[231].

К моменту окончания войны 11 ноября 1918 года[232] у Монне были налажены контакты на высшем правительственном уровне во Франции и Британии, его знали как приверженца крепкого сотрудничества между союзниками и сторонника делегирования полномочий представителям или организациям для принятия совместных решений. Монне наблюдал за тем, как высокопоставленные чиновники принимают решения в крайне сложных условиях, какая информация им требуется, в каких вопросах они полагаются на своих подчиненных, а в каких нет. Он с первого взгляда понял, как устроены Соединенные Штаты Америки — сила, которая повлияет практически на все его профессиональные достижения. Журналист New York Times после смерти Монне в 1979 году напишет в некрологе: «Из споров союзников во время Первой мировой войны он вынес знание, что Великобританию не могла защитить ни Франция, ни сама Великобритания, если все они, при существенной поддержке США, не договорились бы об общем политическом курсе для защиты мировой цивилизации»[233].

Монне было всего тридцать лет, когда британец сэр Джеймс Эрик Драммонд, назначенный генеральным секретарем Лиги Наций, предложил ему должность своего заместителя. С момента создания Лига находилась в уязвимом положении: Америка отказывалась становиться ее членом, без единодушного согласия всех государств Лига не могла предпринимать какие-либо действия, и у нее не было правоприменительных полномочий. Монне был глубоко разочарован тем, что, при сохранении принципа суверенитета входивших в нее государств, личные интересы каждой страны преобладали над общими[234]. Однако он не терял надежды на прогресс. «Сотрудничество между странами будет расширяться по мере того, как они будут лучше узнавать друг друга, а также по мере взаимопроникновения образующих их элементов»[235], — писал он в майском меморандуме 1919 года, как потом выяснится, с излишним оптимизмом.

Точка зрения, что привычка к сотрудничеству требует небольших последовательных шагов, из которых постепенно складывается единое целое, стала его жизненным кредо. То, как меняются человеческие взгляды, он описывал притчей о путнике, который взбирается на гору и видит один и тот же пейзаж с разных ракурсов[236]. Сверху всегда открывается лучший вид, поэтому важно дать человеку стимул подниматься, пусть даже

медленно. В процессе вещи видятся иначе. Монне верил, что самое главное — мотивировать человека двигаться наверх.

Китайский вираж

Монне возглавил несколько крупных инициатив в Лиге, но в 1922 году их семейный бизнес начал испытывать трудности, и он по просьбе отца вернулся домой. Благодаря своему уму и организационному таланту Монне возродил компанию. Через четыре года ему предложили должность вице-президента и управляющего партнера в парижском представительстве американского инвестиционного банка William Blair & Company.

В то время американские инвестиционные банки играли важную роль в восстановлении экономики после Первой мировой войны, выдавая крупные займы европейским странам. Используя свои связи и работая в тесном контакте с центральными банками и министрами финансов в Европе и США, Монне договаривался о займах для Польши, Румынии, Югославии и Болгарии. Американцы доминировали в международной финансовой сфере, и Монне контактировал с лучшими банкирами и юристами Уолл-стрит, которые нередко были связаны с правительством в Вашингтоне и занимали высокие посты в правительстве. Так он познакомился с людьми, которые составят близкое окружение Рузвельта, Трумэна, Эйзенхауэра и Кеннеди, в том числе с будущими государственными секретарями Дином Ачесоном и Джоном Фостером Даллесом. Он познакомится с теми, кто будет помогать президентам восстанавливать Европу после Второй мировой войны, в том числе с Джоном Макклоем, Джорджем Боллом и Авереллом Гарриманом.

После того как в 1929 году произошло слияние William Blair & Company с Bank of America, Монне переехал в Сан-Франциско и занял пост вице-президента. Однако слияние ни к чему хорошему не привело, и он вернулся в Париж и стал частным финансовым консультантом, а затем партнером в небольшой фирме Monnet, Murnane and Company. Главным профессиональным успехом в тот период была его работа в Китае. Министр финансов Китая Сун Цзывэнь пригласил Монне, чтобы тот помог скорректировать программу экономического развития страны. Монне выяснил, что иностранные кредиторы давали деньги Китаю, но на местах ничего не делалось, и кредиторы не получали никакой финансовой отдачи. Он посчитал, что корень проблемы лежит в разобщенности интересов китайских банков, и сумел реорганизовать их в Финансовую корпорацию развития Китая, которая стала центральным каналом для иностранного капитала и вкладов китайских граждан. Нововведение было признано очень успешным и позволило Поднебесной

профинансировать строительство обширной сети железных дорог.

Объединенная Европа против Гитлера

Осенью 1938 года нацистская Германия держала в страхе всю Европу. Франция и Великобритания предвидели очередную большую войну, и Монне хотел помочь своей стране защититься от нее. Франции крайне важно было получить поддержку США, а у Монне в Штатах были большие связи, поэтому французское правительство предоставило ему все необходимые полномочия и отправило на встречу с президентом Рузвельтом[237]. Встреча состоялась в октябре в резиденции американского президента в Гайд-парке. Рузвельт вел переговоры без помощников. Он знал, что в Европе скоро должна начаться война, и без двусмысленностей сказал, что в Штатах слишком сильны изоляционистские настроения и Америка напрямую в нее вмешиваться не может. Монне отвечал, что Франция будет приобретать боевые самолеты у Америки на строго коммерческих основаниях, так что сделка не должна быть подвергнута критике как американское вмешательство в европейскую войну. Он также спросил у президента, смогут ли французские самолеты перебазироваться в США, если немецкая авиация начнет бомбить французские аэродромы. Позже Монне вспоминал, что Рузвельт набросал на листе бумаги, сколько оружия могли бы произвести США, Великобритания и Франция по сравнению с Германией. Монне попросил этот листок (к слову, он мог бы наделать много шума), и Франклин Рузвельт протянул его как ни в чем не бывало. Монне был поражен таким доверием. Окончательного ответа на запросы Монне Рузвельт не дал, а вместо этого направил его к министру финансов Генри Моргентау — младшему.

С этого момента Монне оказался тесно связан с военными действиями союзников. Он был той самой силой англо-французской кампании, которая требовала от Вашингтона продавать больше оружия антигитлеровской коалиции и старалась внушить США, что, даже сохраняя нейтралитет, им необходимо значительно увеличить производство военной продукции, чтобы удовлетворить не только свои потребности, но и потребности союзников.

25 июня 1940 года французское сопротивление было сломлено, и Париж капитулировал. Франция больше не могла покупать вооружение, но это могла делать Великобритания. Премьер-министр Уинстон Черчилль дал Монне британский паспорт, чтобы тот помог поставлять оружие из США. Так Монне оказался вовлечен в американские решения по военным

поставкам. Он работал в тесном контакте с помощником министра обороны Джоном Макклоем, советником Рузвельта Гарри Гопкинсом и судьей Верховного суда Феликсом Франкфуртером. Позднее он вспоминал, что переговоры с людьми из ближайшего окружения Рузвельта проводились во время обеда, по телефону, в письменной форме в любое время дня и ночи[238]. Монне укреплял отношения Рузвельта и Черчилля, и впоследствии они стали основой для формирования союзнических сил.

Без настойчивости Монне США вряд ли увеличили бы производство военной техники на столь раннем этапе. Выдающийся британский экономист Джон Мейнард Кейнс сказал, что усилия Монне сократили войну на год, позволили сохранить огромное число жизней и избежать еще более масштабных разрушений[239].

Объединение французских сил в изгнании

7 декабря 1941 года Япония разбомбила Перл-Харбор, с этого момента США официально вступили в войну. Страна запустила ускоренное производство вооружения. Штаты усилили сотрудничество с Великобританией, а значит, участие Монне в роли посредника между странами больше не требовалось. Он искал себе новое применение. 8 ноября 1942 года антигитлеровская коалиция высадилась в Северной Африке, это стало первым шагом к освобождению Франции. В феврале 1943 года ближайший соратник Рузвельта Гарри Гопкинс попросил Монне оценить потребности французских войск, стянутых в Алжир, в военной технике. Монне видел, что во французском командовании не было согласия: генерал Шарль де Голль находился в Лондоне и утверждал, что он истинный глас французского народа в изгнании, генерал Анри Жиро в Алжире заявлял, что говорит от лица «свободных французов» в Северной Африке, а кроме них, было еще два претендента на лидерство: один возглавлял профашистское правительство, другой — вооруженное сопротивление этому правительству. Монне, чтобы организовать поддержку Вашингтона свободным французам, пришлось сначала успокоить соперничающих изгнанников и сопротивленцев, и он блестяще урегулировал эту конфликтную ситуацию. В июне 1943 года он организовал Французский комитет национального освобождения, в который вошли все силы Французского Сопротивления. В это же время Монне познакомился с генералом Шарлем де Голлем, который впоследствии возглавил комитет. Отношения между де Голлем, ярым борцом за национальное освобождение, считавшим себя олицетворением самой Франции, и интернационалистом Монне, верившим в коллективную силу, были очень напряженными. Однако тогда они были нужны друг другу.

После того как Французское Сопротивление объединило силы, освобождения оставалось ждать недолго, и Монне вернулся в Вашингтон в качестве официального представителя правительства де Голля в изгнании, чтобы принять участие в обсуждении послевоенного плана восстановления Европы. Он знал, что Вашингтону предстоит принять много важных решений, а он за время войны, как ни один другой француз, заслужил доверие высших чиновников. Проблема заключалась в том, что Франклин Рузвельт не хотел признавать де Голля лидером Франции до тех пор, пока французского генерала не изберет народ. На это требовалось время, и Монне действовал в своем

духе — терпеливо и поступательно. «Вместо того чтобы идти в лобовую атаку по проблеме дипломатического признания, которая на тот момент была неразрешима, я полагал, что если найти общие интересы, как материальные, так и психологические, то можно добиться ситуации *де-факто*, которая неизбежно вскоре станет *де-юре*»[240], — писал он. Так оно и произошло.

Когда 25 августа 1944 года Париж был освобожден, Франция находилась в ужасном состоянии. Страна потеряла за время войны больше четверти национального богатства. Ее национальный доход, с поправкой на инфляцию, составлял чуть больше половины пика 1929 года[241]. Три миллиона французских пленных возвращались на родину, где не хватало угля, паровозов, медицинского оборудования, одеял, обуви, детских пеленок и многого другого. Национальная инфраструктура едва функционировала, средний возраст оборудования составлял двадцать пять лет, валюта была уничтожена. Монне долго беседовал с де Голлем о послевоенной Франции. «Вы говорите о величии, но французы сегодня маленькие. Величия не будет до тех пор, пока французы не достигнут убедительной величины. <…> Для этого им нужно модернизироваться, сейчас они несовременны. Нужно преобразовать страну материально»[242]. Де Голль ответил: «Вы совершенно правы. Возьметесь?» Националист и интернационалист пришли к согласию в основном: Франция должна разработать план восстановления экономики, и руководить этим должен Монне.

Будущее Франции на семи страницах

В ноябре 1945 года Монне с семьей вернулся в Париж. Здесь он проживет до конца жизни. Монне подумывал о президентстве, но понял, что политика не его призвание. Его талант заключался в умении влиять на политического деятеля, но не быть им. Он понимал, что, пока политические лидеры скользят по поверхности многих проблем, он может погрузиться в одну из них и стать незаменимым в достижении больших целей[243].

Де Голль дал Монне роль, созданную для него. Его назначили на должность, эквивалентную министру планирования: он отчитывался перед премьер-министром, но не был официально связан с правительством, дабы избежать ненужных проволочек и не вызывать зависть у других министров. Он занял свой кабинет в отеле «Бристоль», который был реквизирован правительством. Места было мало, поэтому ему выделили всего несколько комнат, столом служила доска над ванной. Он взял несколько помощников и в привычном бешеном темпе начал разрабатывать первый национальный экономический план Франции.

Вскоре выяснилось, что каждое министерство боролось за отдельные источники финансирования, энергии и кадров, так что Монне задался целью выявить общие интересы и цели, которые могли поддержать все стороны. Это была все та же задача по объединению разрозненных противоборствующих интересов. Он уже сталкивался с такой необходимостью, когда представлял интересы Великобритании и Франции во время Первой мировой войны, когда работал в Лиге Наций, когда искал финансирование на строительство железных дорог в Китае, когда работал с США и их союзниками во время Второй мировой войны и с расколотыми силами Французского Сопротивления в Алжире. Его подход, объединяющий правительство в Париже, был принципиально новым для Франции, не имевшей традиции привлекать государственных служащих, руководителей предприятий и профсоюзных лидеров к совместному поиску общенациональных интересов. Страна была разорена, а у Соединенных Штатов Америки были деньги, которые они готовы были потратить за границей, поэтому план Монне включал привлечение финансовой поддержки из Америки.

На семи страницах он обрисовал план модернизации Франции и представил его де Голлю в декабре 1945 года. Бумага отличалась лаконичностью и простотой, что было свойственно всем предложениям Монне. В ней звучал призыв к общегосударственному сотрудничеству в достижении

определенных целей и созданию комиссий по модернизации важнейших отраслей экономики: угольной, энергетической, транспортной, сельскохозяйственного машиностроения. Все комиссии должны были подчиняться центральной, в которую входили представители рабочего класса и всех политических партий, а также управленцы и чиновники. Центральная комиссия была автономной организацией, во главе которой стоял Монне и которая подчинялась только премьер-министру. Де Голль быстро одобрил предложение.

План действий был расписан на двухстах страницах и содержал подробные директивы коллективного национального усилия с упором на энергетику, сталелитейную промышленность и связанную с ними инфраструктуру как основу возрождения французского государства. Примерно через год началась его реализация.

Плану угрожал недостаток финансирования, однако в течение нескольких месяцев на помощь пришли США. В июне 1947 года Вашингтон обеспокоился, что Европу, ослабленную после войны, могут захватить коммунисты, и объявил о программе финансового спасения — плане Маршалла, названного по имени предложившего его государственного секретаря Джорджа Маршалла. Для выполнения программы европейские государства совместно должны были перечислить, что им требуется для восстановления. В следующем месяце на конференции европейских государств стало ясно, что благодаря усилиям Монне Франция могла распорядиться помощью лучше других стран и что ее национальный план модернизации должен был послужить примером для Европы. Франция получила львиную долю американского финансирования, которое полностью обеспечило план Монне по модернизации страны.

Европа объединяется

План Маршалла изменил все: он подтолкнул Европу туда, куда ее и вел Монне. Война погубила десятки миллионов людей, опустошила фермы и деревни, превратила в руины города. Лишенные крова обезумевшие голодные люди заполонили улицы. Порядка не было, вооруженные банды терроризировали окрестности, свирепствовали этнические чистки. Отношения между Америкой и Европой стали натянутыми. Вашингтон считал, что европейцам прежде всего необходимо объединить свои усилия и направить их на восстановление. Сами же европейцы считали себя независимыми друг от друга конкурентами. США желали единства Европы в том числе для того, чтобы разделить с ней трудности международной дипломатии и обороны и получить новый рынок для американского экспорта. Поэтому Вашингтон настаивал на включении европейской интеграции в широкую политическую программу союзников. Во время одной из поездок в США Монне так объяснил текущее положение французскому министру иностранных дел Роберу Шуману: «Все, что я увидел здесь, наводит меня на мысль, в которой я сейчас глубоко убежден: чтобы переломить сложившуюся ситуацию, чтобы повернуться лицом к угрозам и принять поддержку американской стороны, страны Западной Европы должны объединить национальные усилия и стать единой европейской силой. Это возможно только посредством федерализации Запада»[244]. К Монне эта мысль пришла не в первый раз — за несколько лет до этого он уже обсуждал ее с разными людьми, но теперь почувствовал, что к нему могут прислушаться.

Конечно, многие европейские лидеры понимали, что возвращения довоенного статус-кво недостаточно для того, чтобы восстановить влияние в новом мире. Европа находилась в упадке еще до войны. В 1913 году она производила 45 % мировых промышленных товаров, а в 1937 году — только 34 %. После войны Европа столкнулась с конкуренцией двух промышленных гигантов: Соединенных Штатов Америки на западе и Союза Советских Социалистических Республик на востоке. Ни одна из европейских стран не могла сравниться с экономикой континентального масштаба, и условия все больше ухудшались, в том числе из-за инфляции и растущего всеобщего дефицита, от продовольствия и до транспорта.

Европа столкнулась и с германской проблемой. Холодная война между Америкой и Советским Союзом шла полным ходом,

и Германия была разделена на две части — западную и восточную. Западная Германия стремительно восстанавливалась, чем пугала некоторых европейцев, видевших в ее экспансионистских тенденциях новую угрозу миру. Оживавший немецкий национализм особенно беспокоил Францию, и некоторым французским лидерам даже закрадывались в голову мысли о том, чтобы раздробить немецкое государство и захватить индустриальные регионы. США и другие союзники придерживались иной политической линии, утверждая, что давление на Германию спровоцирует протест населения и подтолкнет его к коммунистической революции. Этот спор дошел до критической точки в августе 1950 года, когда коммунистическая Северная Корея при поддержке Китая и России вторглась в Южную Корею. Соединенные Штаты и бо́льшая часть европейских стран были убеждены, что эта агрессия может стать первым залпом новой мировой войны, на этот раз демократии против коммунизма, и что Западная Германия станет следующей целью коммунистических армий.

Необходимость включить динамично развивающуюся Германию в новую политическую структуру Европы казалась крайне важной, особенно американским лидерам, но им было не на что опереться. Два тысячелетия Европа с горем пополам медленно двигалась к общему самосознанию, но это единство так и не прижилось, несмотря на то что музыка, искусство, театр, литература и архитектура с легкостью преодолевали границы. Политические лидеры Октавиан Август, Карл Великий, Наполеон и даже Гитлер пытались объединить Европу силой. Интеллектуальные течения, в том числе социализм и тред-юнионизм, содействовали объединению Европы; многие организации учреждали общеевропейские религиозные советы, законодательные институты и объединения борцов за мир. Начиная с 1946 года одни ведущие политики призывали к созданию Европейской Лиги для экономического сотрудничества и к формированию Объединенных Государств Европы, другие основывали Союз европейских федералистов в Париже, социалистическое движение за образование Объединенных государств Европы в Лондоне, Совет Европы и Организацию европейского экономического сотрудничества.

Однако все эти усилия недотягивали до общеевропейского уровня, как его представлял себе Монне, потому что основывались на традиционной идее национального суверенитета, а значит, единственной заботой правительства было преследование интересов своего государства. Такой подход не только подпитывал гордое национальное самосознание, но и

провоцировал обвинения в предательстве в адрес тех, кто предлагал уступить государственную власть Европе. Так что Монне шел по пути, который был не просто политически неоднозначным, но и еретическим в глазах многих политиков.

И вот наступил поворотный момент. На встрече, проходившей с 5 по 12 сентября 1949 года, государственный секретарь США Дин Ачесон сказал министру иностранных дел Франции Роберу Шуману, что на следующей встрече в мае 1950 года США рассчитывают увидеть французский план взаимодействия с Германией[245]. Шуман оказался в ловушке. Он понимал, что Америка не поддержит националистический план подавления Германии, и знал, что французские избиратели освищут любого политика, который не будет открыто защищать интересы своей страны в германском вопросе. Шуман не видел выхода из сложившейся ситуации. У него было восемь месяцев на то, чтобы найти способ восстановить расколотую Европу, но не было идей, как это сделать.

Первый опыт надгосударственности

Монне было известно о заботах Шумана, и он увидел в этом прекрасную возможность. В марте 1950 года он отправился в отпуск в Швейцарию, где по своей давней привычке много ходил пешком, не только отдыхая, но и размышляя. Как правило, он совершал прогулки в одиночестве, но случалось, что брал с собой близкого друга, например Джорджа Болла, американского дипломата. Болл позже вспоминал: «Лучше всего Монне думалось не только когда он говорил, но еще когда шел»[246]. Монне проходил по четырнадцать километров в день и в кабинет являлся «электрически заряженным задачами на исполнение и идеями, которые сыпались градом на подчиненных»[247].

Вернувшись из швейцарских гор, он точно знал, как помочь Шуману разрешить германскую проблему. По личной инициативе он собрал несколько помощников и начал готовить проект, который получит название Декларация Шумана. Монне понимал, что, приписав яркую идею другим, он получит мощные рычаги влияния. У него был талант превращать грандиозные идеи в простые в ходе обсуждений в группе, где статус, опыт и национальность участников не имели значения, а ценились ум и воображение[248]. Исписав кучу черновиков, идею довели практически до совершенства. За обедом Монне нередко молчал или просто задавал вопросы, чтобы обсуждение не прерывалось. Всем казалось, что любое дело, за которое он брался, было исключительно важным и судьбоносным. Он продуцировал ощущение постоянного кризиса, заставляя работать своих сотрудников до седьмого пота семь дней в неделю. В результате предложение Монне доводилось до блестящей концептуальной ясности. Оно всегда было вписано в широкую политическую обстановку и всегда призывало к действию.

План Шумана был простым ответом на сложную проблему Западной Германии. Монне, как многие французы и европейцы, опасался очередной войны. Но его опасения были вызваны не столько тем, что Германия может вновь выступить зачинщиком нового конфликта, сколько тем, что она может стать призом, за который развернется борьба Запада и Советского Союза. Будучи убежден, что у германской проблемы нет обычного решения, он считал, что любое из решений повлечет за собой фундаментальные изменения в контексте управления в Европе. Поэтому Монне сосредоточился на проблеме, которая, как ему казалось, лежала в основе франко-немецкой напряженности: кто будет владеть углем и сталью и контролировать эти ключевые

отрасли индустриального господства и движущую силу национальной военной машины? На протяжении XX века именно доминирование Германии в этих принципиально важных отраслях промышленности обеспечило ей военное превосходство на территории Европы.

Монне пришел к следующему выводу: французам придется смириться с промышленным возрождением Германии, но Германия должна найти способ, который позволит французской промышленности сравняться по силе с ее промышленностью. Этот план мог быть первым реальным шагом к объединенной Европе. «Опыт научил меня, что бесполезно начинать что-то делать, имея размытую концепцию, — напишет Монне позднее. — Но все становится возможным, стоит лишь сосредоточиться на чем-то конкретном»[249].

Конкретная идея Монне была в том, чтобы уголь и сталь Франции, Германии и еще четырех европейских государств перешли под контроль нового Европейского объединения угля и стали. ЕОУС не координировало государственную политику стран. Разительное отличие от того подхода, которым руководствовались страны на протяжении столетий, состояло в учреждении высшего совета для развития добычи и производства угля, железа и стали и управления ими, в том числе в регионах Бельгии, Люксембурга, Италии, Нидерландов, во французской Лотарингии и германских Рурштадте и Сааре. Правительства стран не имели права накладывать вето на решения высшего совета, подчиняясь таким беспрецедентным образом международной организации. Наднациональные полномочия ЕОУС вышли далеко за пределы полномочий Лиги Наций и новых организаций, появившихся после Второй мировой войны: ООН, Международного валютного фонда и Всемирного банка.

В конце апреля 1950 года, проработав девять черновых вариантов, Монне отправил лаконичный текст предложения Шуману, который получил его перед самым отъездом за город на выходные. По возвращении в Париж в понедельник утром Шуман ответил: «Прочитал. Беру». 9 мая 1950 года его утвердил французский кабинет министров. В тот же день Шуман отправил тайного эмиссара в Бонн, чтобы показать план немецкому канцлеру Конраду Аденауэру. Тот даже покинул заседание кабинета министров, чтобы прочесть его, и тут же полностью поддержал. И Шуман, и Аденауэр прекрасно осознавали масштаб грядущего политического противостояния националистам, но понимали они и то, с какими угрозами столкнется Европа, если они не примут решение сейчас, в момент, когда представилась такая возможность. Они были патриотами, но при этом

государственными деятелями мирового масштаба.

«Прыжок в неизвестность»

Репортеры заполнили украшенный зеркалами в позолоченных рамах и люстрами парадный зал министерства иностранных дел в Париже, чтобы услышать, как Шуман объявит: «Прошло время пустых слов, настало время смелых действий. Французское правительство предлагает передать весь франко-германский уголь и сталь под управление высшего совета в организации, которая открыта для вступления всем европейским странам»[250]. Он назвал план «первым шагом на пути к образованию Европейской федерации», которая «изменит судьбу тех регионов, что долгое время были обречены производить военное оборудование…»[251]. У Шумана было лишь краткое описание плана, который ему дал Монне, и подробно ответить на вопросы журналистов он не смог. Покидая зал, он услышал вопрос: «Другими словами, это прыжок в неизвестность?» Шуман ответил: «Именно, прыжок в неизвестность»[252]. Мало кто понимал, что в этот момент закладывался фундамент Европейского сообщества. В совместном заявлении Аденауэр и Шуман подчеркнули: «Подписывая это соглашение, стороны подтверждают свою решимость создать первый надгосударственный институт и заложить основы организованной Европы»[253].

В следующем месяце Шуман провел в Париже конференцию, призванную выработать соглашение о создании ЕОУС по проекту, подготовленному Монне. «Никогда раньше государства не пытались и даже не задумывались о передаче части своего государственного суверенитета независимому надгосударственному органу»[254], — сказал Шуман. Перед Монне как перед председателем редакционного комитета стояла задача примирить противоборствующие цели и коммерческие интересы стран-основателей. Каждый раз, когда обсуждение накалялось, представители всех стран, в том числе Франции, пытались удержать свою суверенную власть, настаивая на совместной работе, но не на интеграции. Монне терпеливо управлял дискуссией, не позволяя делегатам забывать об общей цели. «Помните, мы здесь, чтобы построить Европейское сообщество. Наднациональный орган — это не только лучший способ решить экономические проблемы, но и первый шаг к созданию федерации»[255]. Ратифицировал соглашение о создании ЕОУС Шуман, но именно Монне выступил в роли архитектора и строителя беспрецедентного преобразования системы европейского правления.

Соглашение включало создание высшего совета ЕОУС, совета министров, общей Ассамблеи и суда. Оно призывало участников соглашения снизить таможенные пошлины, отменить льготы и торговые ограничения в угольной промышленности и металлургии. Высший совет следил, чтобы объем производства соответствовал спросу, направлял инвестиции на обновление материальной базы, разрабатывал антитрестовские законы и контролировал их исполнение, совершенствовал профессиональное обучение рабочих. Высший совет также имел право облагать промышленность налогами, чтобы покрывать свои расходы. Сказать, что это были беспрецедентные полномочия, не сказать почти ничего.

Договор был подписан в апреле 1951 года. Несмотря на то что процесс сопровождали острые дискуссии, к следующему лету он был ратифицирован всеми шестью странами. Каждый раз, когда кто-то из них начинал тянуть время, Монне подключал своих влиятельных друзей в Вашингтоне, чтобы они оказали давление. Высший совет вступил в полномочия летом 1952 года. Он располагался в Люксембурге в здании бывшего управления железной дороги Великого герцогства. Германия теперь была привязана к Западу, а Запад к Германии. Начался первый в мире масштабный наднациональный эксперимент.

Монне стал первым президентом ЕОУС. Его репутация как человека, который не проявлял интереса к государственным постам и стремился выйти за пределы государственных корыстных интересов, помогла объединению заслужить доверие всех стран. В одной из своих ранних речей в должности президента он сказал об Ассамблее, суде и других органах ЕОУС: «Все эти институты могут меняться и в свете накопленного опыта становиться лучше. Но одно останется неизменным: все они будут надгосударственными…»[256] Монне придерживался философии, что институты являются хранилищем человеческого опыта и знаний: «Каждый человек открывает мир с нуля. Организации же становятся мудрее; они хранят накопленный коллективный опыт, и, исходя из этого опыта и мудрости, люди постепенно обнаруживают, что изменилась не их сущность, а их привычки»[257].

Монне всегда высказывал свои предложения в простой, конкретной, соответствующей моменту манере, но он обладал и более грандиозным в*и*дением. Он понимал: большинство стран — это своего рода федерация, где власть и ответственность разделены между центральными и местными органами, каждый из которых имеет свои права. Он хотел применить этот подход на европейском уровне, чтобы европейское правительство решало

проблемы и занималось политикой в масштабах континента, а государства отвечали за все остальное[258]. Политическая тонкость состояла в определении этих границ.

Монне стал олицетворением высшего совета, лидером, который смотрел на мир *европейскими* глазами, а не французскими, немецкими или итальянскими. Он приглашал на работу людей со всей Европы, и они становились первыми «еврократами». Он хотел добиться того, чтобы люди перестали мыслить как националисты. «Если нам удалось добиться того, что люди из разных стран могут следовать одному и тому же тексту, работать над одной и той же проблемой, оперировать одними и теми же данными, отказавшись от скрытых мотивов и взаимных подозрений, значит, мы смогли изменить ход международных отношений»[259], — сказал он.

9 июня 1955 года, отработав на своем посту менее трех лет, Монне ушел в отставку. Он считал, что для ЕОУС он сделал все, что мог, и теперь ему было интереснее заняться строительством федерации европейских государств. Работе ЕОУС историки дают спорные оценки. Торговля углем и сталью выросла, но это произошло бы в любом случае, учитывая выздоровление европейской экономики. Исчезли некоторые транспортные барьеры, например дискриминационные ставки железнодорожных тарифов, наблюдались положительные сдвиги в системе социальной защиты работников.

Сильной стороной Монне было перспективное в*и*дение, но не управленческие навыки[260]. Он был в сложных отношениях с представителями торгово-промышленных организаций, ему так и не удалось полностью упразднить угольные, рудные и металлургические картели, искоренить большинство сдерживающих практик ведения торговли, не смог он и привлечь достаточный для модернизации объем инвестиций. Он руководил бесконечными исследованиями, опросами и отчетами, что мешало продуктивной работе высшего совета. Монне был поглощен международными отношениями: добивался поддержки со стороны США и пытался заставить Британию присоединиться к ЕОУС — безрезультатно. Он настоял на создании второй надгосударственной организации, Европейского сообщества по атомной энергии (Евратом), которая имела успех, и третьей — Европейского оборонительного сообщества, которая его не имела.

Несомненно, более квалифицированный управленец мог бы добиться большего, но в конечном счете Монне сделал то, что хотел — учредил надгосударственную организацию, которая подтолкнула Европу к интеграции[261]. Этот первый опыт станет для Европейского союза первоначальной правовой и

политической базой, фундаментом для более сильного объединения.

Европа растет по Монне

Несмотря на то что Монне покинул ЕОУС в июне 1955 года, его стремление созидать не пропало. Он по-прежнему оставался самым настойчивым и влиятельным поборником надгосударственных структур. Монне стал мощным лоббистом: он представлял крупные европейские компании и продвигал идею общего рынка — зоны свободной торговли для стран-участниц. 1 января 1958 года появилось Европейское экономическое сообщество (ЕЭС). Как только оно заработало, Монне выступил за еще бо́льшую интеграцию, в том числе он отстаивал необходимость регулярных встреч на высшем уровне министров финансов, обороны, иностранных дел и глав государств, а также введение общей сельскохозяйственной политики. Вместе с коллегами он продвигал слияние европейских финансовых рынков, введение единой европейской валюты и учреждение Европейского центрального банка. Он поднял вопрос о приглашении новых стран в существующие европейские организации. Монне мечтал о единой столице для всех основных политических институтов Европы, в том числе для исполнительной, парламентской и судебной ветвей власти. Он хотел увидеть настоящий политический союз — европейское правительство.

Многое из того, чего добивался Монне, появилось в последующие десятилетия. Состав ЕЭС расширялся, росла и степень интеграции. С каждым новым шагом вперед прежние национальные привилегии слабели. В начале 1960-х годов страны-участницы утвердили единую сельскохозяйственную политику, которая предполагала использование средств стран с сильной экономикой, таких как Германия, для субсидирования фермеров и сельскохозяйственного подъема во Франции и Испании. В 1970-х годах появилась система перевода средств из богатых регионов в более бедные для их развития. В 1993 году ЕЭС уступило место Европейскому союзу, учредившему свободу перемещения товаров, людей, услуг и денег в рамках границ стран-участниц.

Европейский союз, как об этом и мечтал Монне, стал локомотивом международной торговли и равным участником торговых переговоров с США. Союз получил право на урегулирование острых политических вопросов, таких как условия труда, безопасность продуктов питания, защита окружающей среды и борьба с монополиями. Он объединил конкурировавшие компании, производившие самолеты,

вертолеты и космические корабли, в новые международные промышленные организации. Европейский инвестиционный банк получил возможность предоставлять долгосрочное финансирование проектов в сфере высоких технологий и современной инфраструктуры.

После снятия ограничений торговля и инвестиции между шестью европейскими странами, составлявшими ядро Европейского сообщества, начали феноменально быстро расти. Некоторые европейские компании, например Renault и Deutsche Bank, вышли за пределы своих стран. Промышленные группы начали объединяться в европейские ассоциации, чтобы увереннее чувствовать себя на европейском рынке. Британские и американские корпорации также начали воспринимать Европу как единый рынок. В результате выхода на европейскую сцену новых компаний значительно усилилась конкуренция, и, как результат, снизились цены и увеличился выбор, доступный европейским покупателям.

Но, пожалуй, самый впечатляющий шаг вперед был сделан 1 января 2002 года, когда двенадцать из двадцати восьми членов Европейского союза вывели из обращения свою национальную валюту, заменив ее новой общеевропейской[262]. Евро будет управлять новый Европейский центральный банк, который придет на смену двенадцати национальным центральным банкам. Еще вчера европейцы использовали валюту, которая на протяжении многих веков была в ходу в их стране; а уже сегодня у них в руках оказались новые банкноты с изображением мостов, символизирующих сотрудничество, основы которого заложил когда-то Монне.

«Во время кризиса большинство людей не знают, что делать. Я — знаю»

В 1976 году главы девяти государств Европейского сообщества провозгласили Жана Монне почетным гражданином Европы. Через три года, 16 марта 1979 года, в возрасте девяноста лет его не стало. Жана Монне похоронили под серым небом в заснеженной земле на маленьком кладбище недалеко от его деревенского дома. Канцлер Германии Гельмут Шмидт прилетел на церемонию прощания, которая проходила в маленькой церкви XV века. Кроме него на похоронах присутствовал президент Франции Валери Жискар д'Эстен и многие другие крупные политические фигуры, а также высокопоставленные американцы — дипломаты Джордж Болл и Джон Макклой — и друзья покойного со всей Европы. В 1988 году французский президент Франсуа Миттеран в честь столетия со дня рождения Монне распорядился перенести его прах в парижский Пантеон, усыпальницу всемирно известных французских государственных деятелей.

Трудно понять мотивы другого человека. Некоторые историки писали, что Монне добивался высоких результатов, потому что не жаждал власти, никогда не боролся за место в политике и часто уступал свою славу другим. Некоторым казалось, что Монне хотел другой власти, которая вершится вне поля зрения публики, — там, где воплощаются великие идеи. Возможно, он наслаждался ролью кукловода, который дергает за ниточки главных актеров мировой политической сцены. Сам Монне писал: «Люди у власти обделены идеями; им не хватает времени и информации; и они хотят творить добро, пока их за это хвалят»[263]. Он понял, что именно тогда, когда политики крайне нуждаются в идеях, они могут решиться на немыслимые прежде шаги[264]. «Во время кризиса большинство людей не знают, что делать, — сказал он однажды. — Я — знаю»[265].

Монне был прежде всего политическим предпринимателем, человеком, который умел продать оригинальную своевременную идею. Он был наделен необыкновенной способностью кристально ясно формулировать сложные мысли, уделяя внимание мельчайшим деталям и тонкому духу эпохи: об этом свидетельствует та скорость, с которой главы Франции и Германии приняли его план создания Европейского объединения угля и стали.

Один из его близких коллег вспоминал, что Монне не был

особо начитанным или харизматичным, не отличался выдающимися писательскими или ораторскими способностями, но при этом владел великим даром убеждения[266]. Другой отмечал, что Монне умел найти прагматичный способ достичь идеалистичной цели. Третий говорил о том, что Монне превращал прежде неразрешимое в решаемое, а его предложения отличались «сокрушительной простотой и элементарной ясностью решений»[267].

Монне был уверен, что предложение только тогда может иметь успех, когда оно соответствует времени и месту, и что его невозможно реализовать ни раньше, ни позже[268]. Он любил цитировать американского дипломата Дуайта Морроу: «Есть два типа людей — те, которые хотят *кем-то быть*, и те, которые хотят *что-то делать*»[269].

Он умело выстраивал и поддерживал связи с влиятельными людьми, знал, в какой момент задействовать свой широкий круг знакомств и когда требуется оказать давление[270].

Он верил в силу государственной политики и крепкого государственного управления; говоря современным языком, его можно назвать сторонником госкапитализма. От остальных приверженцев, например от генерала Шарля де Голля или британского премьер-министра Клемента Эттли, его отличала любовь к международным институтам и межгосударственной политике, стоящей выше национальных правительств.

Монне извлекал уроки из каждого нового опыта. Позиции, которые он занимал во время Первой мировой войны, в Лиге Наций, в мире частных финансов, во время Второй мировой войны, он использовал для того, чтобы отточить свои навыки до мастерства. Он сочетал умение добывать информацию из разных источников с крайней осмотрительностью, чем заслужил доверие самых влиятельных мировых лидеров.

Через всю свою жизнь Монне пронес убеждение, что суверенное государство неспособно в одиночку справиться с широким спектром современных проблем. Кто-то однажды сказал, что он имел «осторожную манеру изучать проблему со всех сторон… как крестьянин, который покупает корову»[271]. «Такой целеустремленности, которой обладал Монне, я не видел ни в одном другом человеке»[272], — сказал о нем Елле Зейлстра, премьер-министр Нидерландов.

Разумеется, Монне критиковали. Для де Голля он был идеалистом, отказывавшимся признавать тот факт, что любая политика корнями уходит в национализм. Многие французские политики считали, что он слишком сблизился с британцами и американцами и думал как они, а не как француз. Его манера

использовать личные связи, минуя обычные политические каналы, превратила его в представителя элиты, оторванного от насущных проблем обычных людей. Одни критики считали его социалистом, который стремится установить полный государственный контроль над рынком; другие — коварным политиком, маскирующимся под технократа, чтобы реорганизовать политический строй. Сегодня можно услышать мнение, что Монне и его деятельность привели к «дефициту демократии» в Европе, потому что технократические элиты создавали организации, действовавшие по воле правительств, а не народа. В результате, по логике рассуждения, всей надгосударственной структуре недостает демократической легитимности, чем и объясняется непопулярность многих современных резолюций Брюсселя.

Вряд ли Монне считал отсутствие общественного согласия большой проблемой. В конце концов, он *был* представителем элиты и, скорее всего, чувствовал, что силы европейского бюрократического аппарата будут все больше укреплять роль отдельных ветвей власти — парламента, президента или премьер-министра — и в итоге ЕС станет похож на США, с эквивалентным уровнем представительной демократии. Вполне возможно, что Монне все это казалось менее важным, чем создание новых внутриевропейских институтов, хорошо выполняющих практические задачи на местах. Другими словами, он мог бы сказать, что если элиты создадут новую Европу, которая принесет ощутимую пользу обычным гражданам, то общественность охотно поддержит результат, закрыв глаза на недостатки.

Если бы организация была отражением своего создателя, то Евросоюз имел бы черты вполне конкретного человека. Никто и никогда не менял ход глобализации так, чтобы не провоцировать споров, и что бы ни говорили о Монне критики, трудно не согласиться с утверждением, что после нескольких десятилетий национального соперничества и разрушительных войн проложенный им путь привел Европу к впечатляющему прогрессу. Удивительно то, что он не только знал, что нужно делать в период кризиса после Второй мировой войны, но и представлял, как это делать.

Вклад Монне

Пятьдесят лет, предшествовавших созданию общего европейского рынка, были отмечены двумя мировыми войнами и последовавшим за ними упадком. Однако начиная с 1958 года в европейской истории наступил период мира и процветания, во что тогда мало кто мог поверить. С начала века и до 1945 года Европа лишилась в двух больших войнах по меньшей мере шестидесяти миллионов человек, но с тех пор, за исключением гражданской войны в Югославии, на ее территории не было ни больших, ни маленьких войн. После распада Советского Союза в 1991 году две части разделенной Европы стремительно объединяются, в основном потому, что Европейский союз уже крепко связал западную часть, создав общий свод законов о свободной торговле, иммиграции и привнеся множество других положительных аспектов, таких как, например, ответственность за безопасность продуктов питания. Эти достижения привлекают страны Восточной Европы.

Несмотря на сегодняшнюю финансовую и политическую напряженность, во многом вызванную кризисом 2008–2009 годов и последующим длительным мировым экономическим спадом, несмотря на кризис в Греции, Евросоюз сохраняет единство. Социальная демократия в сочетании с личной свободой и развитой системой социальной защиты обеспечила ему внушительный успех. Европейский союз сегодня — это мощная сила в сфере международной торговли и основной партнер США в формировании открытой мировой торговой системы, опирающейся на рыночные механизмы и общие правила. Поистине, созданное Монне Европейское объединение угля и стали стало тем семенем, из которого проросла модель демократического капитализма и верховенства права во всем мире.

С падением железного занавеса в 1989 году и последовавшим за ним вступлением многих стран в Евросоюз число стран-членов увеличилось до двадцати восьми[273]. Современный Евросоюз раскинулся от Ирландии и до Черного моря, в нем проживают более пятисот миллионов жителей, производится ВВП размером в 18 триллионов долларов, ему принадлежит 20 % мировой торговли. Невозможно точно измерить экономическую выгоду отдельных стран в составе Евросоюза. Невозможно просчитать и то, как выглядела бы картина, не будь Европейского союза, тем более что любые показатели эффективности и затрат сильно зависят от конкретного периода. Мировой финансовый кризис

2008 года и его последствия негативно сказались на показателях экономики ЕС и большинства стран нашей планеты. Тем не менее Deutsche Bank в своем отчете делает вывод, что в период с 2003 по 2013 год ЕС демонстрировал значительные успехи в экономическом росте, торговле, мобильности рабочей силы и конкуренции среди европейских компаний[274]. По результатам одного из исследований, в период с 1958 по 2005 год экономическая интеграция увеличила динамику прироста ВВП ЕС на 5 %[275]. Авторы еще одного исследования пришли к выводу, что между 1992 и 2012 годами внутриевропейская торговля обеспечила прирост ВВП с 12 % до 22 %[276]. Что касается прямых иностранных инвестиций в ЕС, то если в начале 1980-х годов их объем был незначительным, то с тех пор увеличился более чем в двадцать раз. И еще несколько цифр: в 2004 году к ЕС присоединились десять стран во главе с Польшей, Венгрией и Чехией. В середине 1990-х годов, когда велись переговоры о вступлении стран-кандидатов, большинство из них имели ВВП на душу населения в размере 1/4 и 1/3 от размера ВВП пятнадцати стран, уже входивших в союз. По прошествии десяти лет после вступления в ЕС большинство стран-новичков показали рост ВВП до 2/3 ВВП стран, ранее входивших в ЕС[277].

* * *

Деятельность Монне затронула главные аспекты европейской интеграции — и не только в его эпоху, но и в наши дни. Его работа над ЕОУС была попыткой нащупать правильное распределение сил между надгосударственной и государственной властями. Его идея надгосударственного правительства вылилась в дискуссию о том, как учитывать при этом мнение граждан — дискуссию о демократической ответственности или ее недостатке, которая и сегодня остается центральным вопросом европейской политики. Его желание объединить экономики государств без политической интеграции создало проблему, которая до сих пор изводит чиновников, пытающихся сделать работу ЕС, и особенно еврозоны, более продуктивной. Монне был ярым сторонником действий, которые были предприняты уже после его смерти: введения единой валюты, создания Европейского центрального банка, формирования банковского союза и разработки общей энергетической политики. Некоторые новые инициативы последних лет хоть и не были разработаны Монне, но получили развитие благодаря его деятельности, например общая политика в области телекоммуникации или

цифровых технологий. Не будет преувеличением сказать, что, добиваясь создания Евросоюза, Монне построил самое масштабное многонациональное региональное объединение в истории. Он совершил один из величайших политических прорывов со времен учреждения Вестфальским договором 1648 года государственного суверенитета[278][279].

Несмотря на то что внимание Монне было сосредоточено на Европе, опыт этого региона можно рассматривать как глобализацию в миниатюре. Стоит отметить, что другие части света смотрят на эволюцию ЕС как на модель для собственного развития. Так, в динамично развивающейся Юго-Восточной Азии десять стран строят АСЕАН (Ассоциацию государств Юго-Восточной Азии) — экономическое сообщество, призванное интегрировать торговлю, инвестиции, транспорт, связи и регламентационные процессы[280]. Африканский союз начал вести переговоры о свободной континентальной торговой зоне[281]. Подобные шаги предпринимаются и в странах Карибского бассейна. Вполне возможно, что в этом столетии США, Канада и Мексика создадут североамериканский рынок, который будет гораздо больше походить на европейский, чем мы можем себе это представить[282]. Разумеется, некоторые фундаментальные вопросы неизбежны. Может ли успешный европейский опыт применяться где-то еще? Возможны ли более крупные надгосударственные системы управления в глобальном мире? О чем говорит нам детище Монне — о возможностях глобализации или о ее недостатках? Никто не знает наверняка.

* * *

В 1963 году президент Джон Кеннеди отправил Монне письмо с признанием его достижений:

> «Веками императоры, короли и диктаторы пытались силой навязать Европе единство. Плохо это или хорошо, но им это не удалось. Следуя вашему озарению, Европа за двадцать лет стала ближе к единству, чем до этого за тысячу. Вы и ваши коллеги взяли для строительства цемент аргумента и кирпич экономического и политического интереса. Вы меняете Европу силой конструктивного предложения»[283].

Да, сутью глобализации является размывание границ, именно это и сделал Монне. Каждый по-своему, но то же самое сделали Чингисхан и Роберт Клайв, создав империи. То же сделал и принц

Энрике, открыв новые земли. И Майер Амшель Ротшильд, построив мировую финансовую систему, которая позволила людям в разных частях света стать ее частью. То же сделал и Сайрус Филд, объединив мир революционно новой системой связи. И Джон Рокфеллер, организовав мировые поставки топлива на нужды промышленности и открыв новые каналы перевода средств на благотворительные цели. Однако Монне удалось то, чего не сделали другие. «Его называли государственным деятелем, — сказал Строуб Тэлботт, президент Брукингского института и бывший заместитель государственного секретаря США, — на самом же деле он был персоной более уникальной и важной: он был ключевой фигурой в преобразовании самого понятия государственности»[284].

* * *

Нельзя отрицать, что Евросоюз сталкивается с рядом серьезных проблем. Вот уже несколько лет как он втянут в экономический и финансовый кризис, который привел, помимо прочего, к замедлению роста экономики, высокому уровню безработицы, особенно среди молодежи, большим долгам и повышенной нагрузке на банки. Экономические проблемы, связанные с Грецией, очень опасны и обещают стать причиной многолетней напряженности внутри страны, а также породить большие политические разногласия среди стран, входящих в еврозону и ЕС. Есть и другие потрясения. Наплыв мигрантов и беженцев из Северной Африки и Ближнего Востока определяет долгосрочные перспективы свободы передвижения в Европе и создает устрашающие гуманитарные проблемы. Осложняет ситуацию и Великобритания, которая угрожает выходом из Евросоюза. Все эти трудности проверяют на прочность способность европейских чиновников формировать последовательную политику. Вдобавок ко всему граждане европейских государств глубоко разочарованы текущей политикой и мерами, предлагаемыми Брюсселем[285]. Как результат, происходит подъем ультралевых и, особенно, ультраправых партий, слышатся призывы к национализму, возрождается ксенофобия — все то, против чего боролся Монне. Не проходит и дня без громких высказываний на тему, сможет ли ЕС справиться с раздирающими его противоречиями. На это есть как минимум четыре убедительных контраргумента.

Во-первых, европейским лидерам известно об этих проблемах. Слово самому влиятельному европейскому политику

Ангеле Меркель:

> «Понадобились века на то, чтобы люди и страны Европы нашли свой путь сначала к экономическому, а затем и к политическому сотрудничеству. Одним из символов этого процесса стало подписание Римского договора пятьдесят семь лет назад. Этот договор основан на убеждении, что интеграция Европы была и остается вопросом войны и мира. Кроме того, он является ключевым гарантом того, что мы с нашими ценностями, образом жизни и способом ведения дел не сдадим позиции в глобализованном мире XXI века»[286].

Во-вторых, большинство европейских руководителей хотят учредить более сильный Экономический и валютный союз Европейского союза (ЭВС). Несмотря на глубокие противоречия, спровоцированные греческим кризисом, об этом предложении говорится в докладе, сделанном летом 2015 года. Доклад подписал председатель Европейской комиссии и поддержали председатель Европейского совета глав государств, председатель Совета министров финансов стран еврозоны (Еврогруппы), президент Европейского центрального банка и председатель Европейского парламента[287]. Все они высоко оценили как экономические, так и политические преимущества евро. Чиновники разработали программу, призванную стать прочным фундаментом развития ЭВС. В качестве основных мер были предложены: создание крепкого банковского союза, интеграция рынков капитала и укрепление координации в финансовой сфере. «Сегодня Экономический и валютный союз Европейского союза (ЭВС) подобен дому, который строился долгие годы, но так и не был закончен. Пришло время укрепить его фундамент и превратить ЭВС в то, чем он должен быть»[288].

В-третьих, еврозона и более широко Европейский союз вполне могут измениться. Например, какие бы аргументы ни приводили в отношении Греции, со временем Афины могут выйти из еврозоны. Возможно, выйдут и другие страны. Но в таком случае оставшимся государствам будет легче добиться еще большей интеграции. То же самое можно сказать и о выходе из ЕС Великобритании; не исключено, что это еще больше сплотит Европейский союз. В любом случае нынешний кризис следует рассматривать как часть долгого исторического процесса, в ходе которого два шага делается вперед, а один назад.

Четвертый довод против скептицизма в адрес жизнеспособности Евросоюза звучит так: он уже преодолевал несколько глубоких кризисов. «Я всегда верил, что Европа

появится в результате кризиса, и этот результат будет суммой результатов всех кризисов»[289], — писал Монне. Свои воспоминания он закончил фразой: «Суверенные государства прошлого больше не могут справляться с проблемами настоящего… и [Европейское] сообщество всего лишь этап на пути к становлению нового мира»[290]. Принимая во внимание терроризм, киберпреступность, изменения климата, финансовую нестабильность, проблемы мигрантов и беженцев, неравномерный экономический рост и многие другие испытания, уготованные нам глобализацией, я уверен, что он прав.

Глава VIII. Маргарет Тэтчер. Железная леди, возродившая свободный рынок (1925–2013)

* * *

Война Маргарет Тэтчер
1982 год
Великобритания
Грантем
Лондон
Атлантический океан
Буэнос-Айрес
Аргентина
Фолклендские острова
0
1600 км

Десятилетняя девчушка с короткими светлыми волосами, зачесанными набок и открывающими свежее личико, складывала ярко-красные предвыборные листовки, бегала туда-обратно от штаба Консервативной партии к избирательному участку и передавала взрослым все, что услышала. Это было 14 ноября 1935 года, день выборов в Англии, и Маргарет помогала своему отцу Альфреду Робертсу представлять кандидата-консерватора из их родного городка Грантема[291].

Годы спустя Маргарет Робертс станет Маргарет Тэтчер, первой женщиной премьер-министром в истории Великобритании и лидером крупной промышленно развитой демократии. Но этим ее исключительность не ограничивается. Тэтчер была одной из самых ярых сторонниц либерализации торговли и инвестиций, приватизации государственных компаний, слияния рынков и уменьшения влияния профсоюзов. То есть всего того, что служит развитию глобализации. Чтобы оценить тот вклад, который Маргарет Тэтчер внесла в построение взаимосвязанного мира, следует разобраться, что означало освободить рыночные силы от административного контроля. До того как Тэтчер заняла пост премьер-министра, государству принадлежало множество предприятий в телекоммуникационной, энергетической и транспортной отраслях. Все они получали поддержку от государства и в большинстве своем были закрытыми монополиями, поэтому не испытывали необходимости становиться современнее и привлекательнее для потребителя или выходить на международный уровень, чтобы конкурировать и развиваться. Как только предприятия были приватизированы — переданы частным владельцам, — срочно потребовалось глобализировать их деятельность, чтобы повысить рентабельность. Правительство Тэтчер смягчило правовые нормы, ограничивавшие деятельность лондонского Сити, что привело к созданию более конкурентоспособного финансового центра, отчасти потому, что теперь британские банки могли свободно вступать в партнерские отношения с иностранными компаниями. В качестве третьего примера можно привести результат, к которому привела атака Тэтчер на профсоюзы. Как только профсоюзы лишились большей части своих полномочий, занятому населению, чтобы выжить, пришлось становиться более конкурентоспособным, тем более что правительство придерживалось идей фритредерства[292].

Все эти меры стали фактором глобализации экономической деятельности Англии. Однако, как и некоторые другие герои этой книги, Маргарет Тэтчер своей деятельностью сломала немало человеческих судеб. Тэтчеризм привел к уничтожению многих

сообществ, обнищанию многих людей и к резкому росту неравенства в обществе, и без того одержимом классами, где богатые образованные люди со связями получали больше преимуществ, чем все остальные.

С определенного момента жизнь Тэтчер обросла мифами, в одном из которых бакалейная лавка ее отца представала хрестоматийным капиталистическим предприятием, где владельцы боролись за прибыль, чтобы выжить. Чтобы получить эту прибыль, им приходилось соответствовать предпринимательским идеалам: тяжело работать, вести счета и налаживать добрые отношения с покупателями. Успехи и неудачи магазина, если не считать нормирования в военное время и пошлин на импорт, мало зависели от правительства. Магазинчик отца на углу улицы в Грантеме стал таким же символом, как бревенчатый домик Авраама Линкольна[293].

Вспоминая отца, Тэтчер всегда говорила о колоссальной роли, которую он сыграл в ее жизни, тогда как образ матери, хорошей домохозяйки, не оставил ярких воспоминаний. « [Отец] говорил мне, что сначала нужно выяснить, во что веришь, — рассказывала она. — А затем воплощать это. И не идти на компромисс в том, что важно»[294]. Когда у Альфреда было время, он занимал различные административные посты — работал олдерменом[295], мэром, председателем торговой палаты и Ротари-клуба, — поэтому интерес к общественной работе передался дочери. Молодая Маргарет была сильно впечатлена работой отца в Ротари-клубе, где он организовывал кампании для помощи нуждающимся, и с тех пор частную благотворительность считала лучше прямой государственной помощи бедным.

Альфред был набожным методистом, и жизнь семьи вращалась вокруг церкви. Тэтчер проводила там почти каждое воскресенье. Спустя годы она говорила, что для отца вера была вопросом выбора между правильным и неправильным. «Были какие-то вещи, которые мы просто не делали, — вспоминала она. — Понятие долга было очень-очень крепко в нас укоренено. Долгу перед церковью, долгу перед соседями и доброй совести всегда придавалось большое значение»[296].

Тэтчер росла в атмосфере жертвенности и мужества, сформировавшейся в Британии за годы Второй мировой войны. С четырнадцати лет в ее распорядок дня входили регулярные отключения электричества и надевание противогаза под вой сирен. Во время войны бомбы, сброшенные на фабрики Грантема, убили около семидесяти человек, и около двухсот получили ранения. В то время как многие жители города хотели, чтобы Великобритания вышла из войны, Альфред Робертс считал

необходимым перевооружение для защиты империи, которую считал оплотом законности и порядка. Он скептически относился к Лиге Наций и утвердился в своем мнении, когда та не смогла предупредить возвышение Гитлера. Его дочь будет согласна с ним практически во всем и, когда ей представится возможность, станет проводить жесткую внешнюю политику.

«Борьба двух укладов»

В октябре 1944 года Маргарет поступила в Оксфордский университет, чтобы изучать химию. Она вступила в Учебную группу методистов и в Ассоциацию консервативной партии Оксфордского университета, где в кругу единомышленников получила первые представления о политике. Когда в 1945 году закончилась война, Лейбористская партия подвергла серьезным нападкам консервативное правительство Уинстона Черчилля, утверждая, что измотанная войной Британия может вернуться в состояние упадка 1930-х годов. Лейбористы считали, что единственный способ восстановить разрушенные города и покончить с послевоенным дефицитом жилья и рабочих мест можно, только если поставить экономику и ключевые отрасли промышленности под контроль государства. Консерваторы были против подобного усиления государственной власти, но они тем не менее признавали важность роли государства и на тот момент с трудом отличали себя от лейбористов.

У Маргарет такой проблемы не было. Уже в студенческие годы она выделялась способностью с пылом и убежденностью объяснять идеи, присущие консерваторам. Предвосхищая спорные вопросы, которые ей придется разрешать на протяжении всей карьеры, она отвергала социализм, государственный контроль над промышленностью и общественными учреждениями и профсоюзы, как ей казалось, пагубно влияющие на национальную политику. Она была пламенным патриотом, как и ее отец, и считала, что у Великобритании великая роль в мире, несмотря на то, что страна переживала не лучшие времена: ее финансовое положение было ослаблено войной, а военное влияние затмили США и СССР.

В университете Маргарет принимала участие в студенческих дебатах и часто ездила в Грантем, чтобы воодушевить ждущих новостей из мира большой политики местных жителей. Она брала уроки ораторского мастерства. Много с упоением читала[297]. Ее идеи обретали форму благодаря классикам консервативной мысли: «Дороги к рабству» Фридриха Хайека с его неутешительным прогнозом будущего социализма; «Имперского содружества» лорда Элтона, с оптимизмом смотрящего в будущее Британской империи; и романа Артура Кестлера «Слепящая тьма» о жестоких реалиях советского коммунизма.

В 1947 году Маргарет получила диплом и нашла работу химика-исследователя. Затем она устроилась в исследовательский отдел компании J. Lyons & Co. в Хаммерсмите,

где работала над улучшением вкусовых качеств мороженого и начинок для пирожных. Все вечера и выходные она посвящала политике. В 1948 году в ее политической жизни случился первый прорыв, когда на съезде Консервативной партии в уэльском Лландидно она познакомилась с председателем местной ассоциации Джоном Миллером. Он искал человека, который мог бы баллотироваться в парламент от его округа — Дартфорда. Много лет подавляющее большинство жителей Дартфорда голосовали за лейбористов, и Миллер искал деятельного молодого кандидата, который, по меньшей мере, сможет провести убедительную кампанию. Маргарет Робертс проиграла выборы в 1950 году, а затем и в 1951-м, но поразила всех своими идеями и энергией. Она спала по четыре часа в сутки, но зато успевала посмотреть, как работается продавцам в магазинах и рабочим на фабриках. Она хотела побывать везде, познакомиться с каждым, делала всё, чтобы привлечь внимание общественности, даже переодевалась в официантку, чтобы попасть в мужские клубы, где ее, разливавшую пиво, фотографировали для газет[298].

Темы агитационных выступлений Маргарет Робертс в 1950–1951 годах практически не отличались от того, что она говорила три десятилетия спустя на посту премьер-министра[299]: предложения лейбористов угрожают британскому укладу жизни; социальное государство лишает граждан их естественного желания быть самостоятельными; управление экономикой похоже на управление домашним хозяйством — расходы должны соответствовать доходам, только и всего; Британскую империю нужно сохранить; фунт стерлингов нужно укрепить; «величие» Британии нужно вернуть. Вот одно из ее типичных выступлений:

> «Мы вступаем в одну из величайших схваток, которые видела наша страна, — борьбу двух укладов жизни, один из которых ведет к рабству, другой — к свободе. <…> В 1940 году не крик о национализации поднял страну на борьбу с тоталитаризмом. Это был зов свободы и права»[300].

Во время первой дартфордской кампании Маргарет познакомилась с бизнесменом Денисом Тэтчером, наследником процветающего химического бизнеса. У них совпадали взгляды на политику и во многих других сферах. 13 декабря 1951 года они поженились. Тэтчер долгое время продолжала работать в J. Lyons & Co., чтобы иметь возможность изучать право по вечерам. В январе 1954 года, спустя месяц после рождения двойни, она стала практикующим адвокатом. Хороший доход мужа позволил ей нанять помощниц по хозяйству для воспитания

детей и полностью посвятить себя карьере. «Браки свершаются на небесах, а деньги должны делаться на земле»[301], — сказала она однажды. В 1956 году Тэтчер решила снова пойти в политику, но ей понадобились еще два года, чтобы получить место от консерваторов в Финчли, зажиточном квартале на севере Лондона. Эта кампания добавила новые принципиальные положения в ее политическую программу, в том числе призыв снизить налоги, чтобы стимулировать рост благосостояния, и осуждение выделения государственных субсидий промышленникам как нравственно недопустимого в сложной ситуации.

Убежденным консенсус не нужен

В возрасте тридцати четырех лет она легко получила место в Финчли, и ее карьера пошла в гору. 5 февраля 1960 года Тэтчер выступила с первой речью в парламенте, представив законопроект, расширявший доступ СМИ на местные правительственные заседания. Она говорила полчаса, приводя на память множество фактов и цифр с той же энергией и напором, которыми будут сопровождаться все ее выступления в парламенте.

С лета 1961 года Маргарет Тэтчер сменила несколько государственных постов. При Гарольде Макмиллане она работала младшим министром пенсий и национального страхования. На этом посту она своими глазами увидела, насколько сложная бюрократическая структура обслуживает сферу социальной защиты населения. В теневом кабинете премьер-министра Гарольда Вильсона, вступившего в должность в 1964 году, она занимала посты в отделах социальных пособий, финансов, жилищных условий, транспорта, образования и науки, получив опыт в управлении и исключительные навыки проработки программ. Готовясь к обсуждению законопроекта лейбористов о налогах, Тэтчер изучила все доклады о бюджете и все финансовые законопроекты за последние десять лет. Она пришла в палату общин подготовленной гораздо лучше своего оппонента и публично разнесла его в прах за то, что он разбирался в политике своего правительства хуже, чем она. Ее биограф Джон Кэмпбелл писал: «Сила, которая преобразовывала британскую политику на протяжении последующих двадцати лет, крылась в уверенности миссис Тэтчер в том, что политика — это арена борьбы принципиально противоположных философий, в ее презрении к малодушным людям и категоричном мнении, что партии с четкой философией для исполнения своей программы требуется исключительно “достаточное” большинство, а не приемлемый “консенсус”»[302].

Консерваторы выиграли выборы в 1970 году и собирались вернуться к власти с Эдвардом Хитом в роли премьер-министра, но его четырехлетний срок стал полным провалом. Хит вступил в должность, обещая покончить с прошлым и проводить настоящую консервативную политику. Как и президент Ричард Никсон, он обещал сократить правительство, но в итоге оно стало только больше. Он обещал значительно урезать государственные расходы, уменьшить влияние профсоюзов и снизить государственное финансирование разваливавшихся

промышленных предприятий, но ничего из этого не сделал. По факту он пытался восстановить экономику за счет дефицитного финансирования, поддержки слабых предприятий и уступок требованиям профсоюзов. В тщетной попытке сдержать инфляцию он разработал директивы по формированию зарплат и цен. В глубине души Хит больше хотел наладить управление системой, чем менять ее[303]. Средства массовой информации называли каждое его действие «кардинальной сменой курса», что приводило в бешенство правое крыло Консервативной партии, и больше всех Тэтчер. Ее до глубины души возмущала политика Хита, который не смог твердо противостоять социализму и внятно представить консервативные ценности[304].

Часть консерваторов собиралась для обсуждения правительственных проектов в Институте экономических отношений. Они требовали пересмотреть основные направления экономического курса. Громче всех высказывался Кит Джозеф, член аппарата Хита, который уже не раз выдвигал четкие предложения по изменению ряда политических мер. «Мы [в Великобритании] сейчас во многих отношениях бо́льшие социалисты, чем любая другая развитая страна вне коммунистического блока — по размеру бюджетного сектора, степени государственного контроля и так далее. <…> Мы унаследовали смешанную экономику, которая становится все более хаотичной, пока мы изо всех сил стараемся запустить в стране полусоциализм»[305]. Хотя целью этой испепеляющий критики был сам Хит, он, казалось, был готов прислушаться и попросил Джозефа учредить Центр политических исследований. Джозеф пригласил Тэтчер на должность вице-председателя, и она согласилась, что стало первым знаком ее готовности бросить вызов премьер-министру, который теперь был ее непосредственным руководителем[306].

Хит назначил Тэтчер министром образования и науки, и она с головой окунулась в новые обязанности, сводя с ума подчиненных своей дотошностью и властным характером. Она настаивала на прочтении и редактировании каждого документа, вышедшего до нее, и при первой возможности обрушивалась на сотрудников с критикой. Один из ее подчиненных вспоминал, что выходил с ее совещаний «выжатый как лимон». Еще один отзывался о ней так: «Она — палач. Делает вывод о человеке за десять секунд и вряд ли его уже изменит. Только откроешь рот, тут же получишь какой-нибудь ярлык». Последнее слово всегда должно было оставаться за Тэтчер. Если она проигрывала в споре по одному вопросу, то переключалась на другой. С другой стороны, она умела быть любезной: могла приготовить кофе на всех, а то и

ужин, если работа затягивалась допоздна[307].

За четыре года работы в кабинете министров самый тяжелый урок Тэтчер вынесла из скандала, который разразился после ее предложения отменить выдачу бесплатного молока школьникам. Несмотря на то что она приводила в исполнение указ Хита о сокращении расходов и реализовывала программу своего предшественника-лейбориста, предусматривавшую экономию восьми миллионов фунтов стерлингов за счет отмены бесплатной раздачи молока детям в возрасте от семи до одиннадцати лет, противники Тэтчер сразу же нарисовали образ матери, отказывавшей детям в молоке. Один из членов парламента от Лейбористской партии сказал, что Тэтчер «для британского образования что Атилла для западной цивилизации»[308]. Таблоид Sun назвал ее самой нелюбимой женщиной Британии[309], а авторы заголовков шутили о «Тэтчер — похитительнице молока». Критика была настолько громкой, что ее муж Денис предложил задуматься об уходе из политики. Тэтчер снесла обиду. «Заковали мою душу в железо»[310], — вспоминая о том случае, процитирует она позже библейские строки. Этот скандал подготовил Тэтчер к намного более крупным разногласиям, которые не раз возникнут за время ее премьерства.

Тэтчер преодолела эту ситуацию во многом благодаря тому, что премьер-министр Хит был на ее стороне. Однако правительство Хита уже было смертельно ранено кардинальными сменами курса, к тому же страна ослабевала от растущей безработицы, забастовок рабочих, резкого роста цен на нефть и инфляции. Однако даже после того, как консерваторы проиграли выборы в марте 1974 года, Хит отказался покинуть пост партийного лидера, и вскоре правое крыло партии откажется его поддерживать.

«Безнадежная затея»

Первый удар Хит получил не от Тэтчер, а от Кита Джозефа, который в одной из своих речей намеренно обмолвился о том, что британское правительство должно снять с повестки дня борьбу с безработицей, на которую ушли многие годы. Страна переживала долгий период упадка и видела толпы потерявших надежду безработных, поэтому каждое послевоенное правительство, будь то лейбористы или консерваторы, следовало предписаниям экономиста Джона Мейнарда Кейнса, который утверждал, что в трудные времена власть должна стимулировать рост, создавая рабочие места, даже если для этого приходится влезать в долги. Джозеф отверг принцип Кейнса, заявив, что государственные расходы лишь ускоряют рост бюджетного дефицита, истощают размер ссудного капитала и увеличивают процентные ставки для частного бизнеса — а бизнес как раз и является настоящим источником рабочих мест. Хуже того, государственные дотации неэффективным предприятиям с низкой производительностью окажут обратный эффект: приведут к инфляции, подорвут экономический рост, и тонущим предприятиям будет еще сложнее погасить свои долги. Новый подход, по мнению Джозефа, должен был заключаться в борьбе с инфляцией за счет регулирования денежного обращения, сокращения государственных займов и дефицита, что, в свою очередь, должно было высвободить капитал на поддержку частного предпринимательства. Он уверял, что в новой динамичной экономической среде, созданной консерваторами, конкурентоспособный частный сектор будет процветать и создавать рабочие места.

Когда Джозеф решил потеснить Хита с места партийного лидера, Тэтчер согласилась вести его кампанию. Однако спустя несколько недель Джозеф выступил с речью о проблеме подростковой беременности, которая была настолько неполиткорректной, что реакция общественности вынудила его снять свою кандидатуру с выборов. Тэтчер сказала мужу, что хочет предпринять попытку вытеснить Хита самостоятельно, на что Денис ответил: «Ты сошла с ума. Это безнадежная затея»[311]. И тем не менее 25 ноября 1974 года Тэтчер пришла к Хиту, чтобы сообщить, что вступает с ним в политическую борьбу.

Как и Денис Тэтчер, многие консерваторы считали, что у Маргарет нет шансов, поэтому они начали прикладывать усилия, чтобы заблокировать ее кандидатуру. Противники раскопали старое интервью, в котором Тэтчер говорила, что она

сделала запас консервов на случай крайней необходимости и советовала всем домохозяйкам последовать ее примеру. Это дело повернули так, будто она тайно запасает продовольствие. Газеты тиражировали ложные обвинения в том, что Тэтчер скупает весь сахар, который в то время был в дефиците. Эта грязная кампания, напоминавшая скандал с «похитительницей молока», прекратилась, лишь когда выяснилось, что магазина, в котором якобы закупалась Тэтчер, вовсе не существовало. Позднее Тэтчер вспоминала, что была настолько сильно обижена, что у нее практически на глаза наворачивались слезы и сжимались от ярости кулаки, и тем не менее она сказала другу: «Я видела, как они уничтожали Кита [Джозефа]. Что ж, меня им не уничтожить»[312].

В начале января 1975 года Тэтчер начала кампанию против Хита с самого главного — со слов о том, что британский народ пришел к выводу, будто «слишком многие консерваторы уже превратились в социалистов», и что у нее почти не осталось оснований «поддерживать партию, которой не хватает смелости иметь убеждения»[313]. Она сразу же обнародовала свои базовые взгляды: обеспечить индивидуальную свободу, противодействовать чрезмерной государственной власти, дать право трудолюбивым и хозяйственным людям пользоваться плодами своего успеха и передавать их своим детям, обеспечить право граждан работать без притеснений со стороны руководства или председателя профсоюза. В то же время Тэтчер старалась смягчить свой образ. На телевидении и в прессе она представала в роли практичной домохозяйки. На совещаниях с коллегами-парламентариями начала интересоваться их мнением и внимательно выслушивать чужую точку зрения. 11 февраля 1975 года Тэтчер одержала уверенную победу над Хитом и стала первой женщиной, вставшей во главе крупной западной политической партии. Daily Telegraph выражал точку зрения многих представителей потрясенной политической элиты, когда писал:

> «Каким руководителем окажется миссис Тэтчер, еще предстоит выяснить <…>. Но она придает большое значение упорному труду и хорошей награде за успех. Имея скромное происхождение, она преуспела благодаря своим усилиям, способностям и смелости. У нее нет унаследованных богатств или привилегий. Ей не приходится мучиться роковым и часто встречающимся чувством вины за большое состояние <…>. А это как раз одна из причин, по которой Великобритания зашла

так далеко по пути коллективизма. Что миссис Тэтчер следовало бы сделать, так это придать недостающий *нравственный* аспект нападкам тори на социализм»[314].

Именно это она и собиралась сделать.

Маргарет Тэтчер в роли теневого премьер-министра руководила оппозиционной деятельностью Консервативной партии, а экономика страны тем временем рушилась. Все ее предостережения о вреде социализма начали сбываться: критики называли Великобританию серой посредственностью и сравнивали с корпоративистским государством Восточной Германии; инфляция приближалась к 25 %; забастовки рабочих становились все чаще, а их требования — все жестче; предельная ставка налога достигала 98 % для самых богатых британцев, полностью подавляя индивидуальную инициативу. Тэтчер налаживала отношения с миллионами граждан, которым надоела удушающая бюрократия и политика компромиссов и которые поголовно соглашались с ее мнением, что упадок Великобритании вызван принятием аморального социализма. Однажды она присутствовала на совещании, где обсуждался вопрос о том, что Консервативной партии следовало бы встать на центристский путь между обычными британскими компромиссами. Тэтчер громко запротестовала и, швырнув на стол «Конституцию свободы» Хайека, который предлагал бескомпромиссный взгляд на консервативную философию, заявила: «Вот во что мы [консерваторы] верим»[315].

Тэтчер была сильным политиком и на мировой арене[316]. В период с 1975 по 1979 год она дважды посетила США, получив широкую известность как сторонник «особых отношений» между Великобританией и Соединенными Штатами Америки, выросших из альянса во время Второй мировой войны, и как открытый сторонник идеи о том, что главной целью союзников отныне должно стать устранение (а не просто сдерживание) коварной угрозы марксистского социализма и ее источника — Советского Союза. 19 января 1976 года она осудила экспансионистские замыслы советского тоталитаризма в отношении Восточной Европы и развивающихся стран Азии и Латинской Америки. В ответ на это советская газета «Красная звезда» назвала Тэтчер «железной дамой»[317][318]. На радость британцам это прозвище прочно закрепилось, исключив любые подозрения в ее слабости. Позднее она скажет, что СССР этим оказал ей «величайшую услугу»[319].

Тэтчер собрала вокруг себя самых опытных имиджмейкеров, чтобы выглядеть в СМИ, с одной стороны, жестким, но не

пугающим лидером, контролирующим программу Консервативной партии и способным возглавить правительство, когда придет время, а с другой — домохозяйкой, не забывающей о заботах обычных людей. Тэтчер наняла опытного драматурга Рональда Миллара, чтобы тот помог ей отточить слог. На первой встрече он привел ей несколько цитат Авраама Линкольна:

> Нельзя усилить слабого, ослабляя сильного.
>
> Нельзя породить процветание, порицая бережливость.
>
> Нельзя улучшить положение работника, ухудшая положение его работодателя.

Тэтчер достала из сумки пожелтевшую газетную вырезку с этими же словами, добавив: «Всегда ношу их с собой»[320].

Ее советники режиссировали публичные появления, чтобы в вечерних новостях цитировались ее хлесткие реплики[321]. Они помогали ей создавать образ дочери бакалейщика, домохозяйки, которая покупает продукты для семьи и каждое утро готовит мужу завтрак, женщины со скромным достатком, которая благодаря своему труду взошла на самый верх социальной и политической лестницы. Она прислушивалась к стилистам в выборе гардероба, занималась с преподавателем, чтобы исправить манеру речи, приобретенную в Оксфорде. Эти азы любой современной политической кампании, хотя и были известны в США, в чопорной политической среде Великобритании были в то время совершенно новыми и окупились сторицей. Таблоиды стали называть ее не только Железной леди, но и просто «Мэгги».

При лейбористском премьер-министре Джеймсе Каллагэне Британия переживала кризис за кризисом. В 1976 году инфляция и безработица привели к серьезному валютному кризису, который вынудил Каллагэна с позором обратиться в Международный валютный фонд с просьбой о займе для поддержки британского фунта. Не прошло и двух лет, как Каллагэн снова был вынужден просить МВФ о помощи: на этот раз причиной займа было резкое сокращение государственных расходов и уменьшение денежной массы (за подобную программу выступали правые консерваторы). К концу 1978 года процентные ставки составляли 16 %, инфляция — 20 %, производство остановилось, а число безработных превысило миллион человек[322].

Но худшее было еще впереди: наступила «зима недовольства», когда страна оказалась парализована крупнейшими за последние полвека забастовками. Прекратили работать медики, мусорщики, дальнобойщики, портовые и железнодорожные служащие и даже могильщики — казалось, что

страна вышла из-под контроля лейбористов. Возмущенные подданные надеялись, что консерваторы спасут Британию, казалось, от необратимого спада, и в апреле 1979 года обеспечили Тэтчер и ее партии блестящую победу в выборах. Эта победа кардинально изменит курс государства. «Знаете, — сказал Каллагэн после поражения, — бывают времена, возможно, каждые тридцать лет, [когда] политике нужны кардинальные перемены. И тогда неважно, что вы говорите или делаете. В обществе происходит смена желаний и объектов одобрения. Думаю, настала пора кардинальных перемен — пора миссис Тэтчер»[323].

«Не говорите мне, *что* делать, я сама знаю. Лучше скажите, *как*»

Тэтчер понимала, что возрождение экономики — необходимый шаг на пути к достижению ее самой заветной цели: восстановлению мирового статуса Великобритании. Экономическая сила страны была обязательным условием для сохранения роли старшего европейского партнера США, для защиты от советской экспансии и становления в качестве ключевой фигуры Европейского сообщества (которое пришло на смену Общему рынку и впоследствии стало Европейским союзом). Великобритания вошла в Европейское сообщество в 1973 году, и, хотя Тэтчер поддержала этот шаг, она всегда хотела ограничить власть Европы и довести до максимума количество решений, принимаемых страной самостоятельно. Несмотря на мрачное экономическое состояние, Тэтчер считала, что всего этого вполне реально достичь. Не так давно Великобритания обнаружила нефть в Северном море, и Тэтчер решила, что эта внезапная удача позволит снизить зависимость от импорта нефти, а также сократит расходы британских предприятий на электроэнергию, а значит, сделает их товары более конкурентоспособными на мировом рынке. Не менее важным ей казалось и то, что государство придерживается политики, которая четко ведет его в новом направлении. «Раньше мы преувеличивали нашу власть, — писала она в мемуарах, — теперь же мы преувеличивали бессилие»[324].

В 1970-х годах бо́льшая часть Запада страдала от тех же экономических потрясений, которые угрожали пустить под откос Британию. В 1971 году Вашингтон отменил «золотой стандарт», и стоимость основных валют начала колебаться, провоцируя нестабильность во всем мире. Через два года арабские производители нефти ввели эмбарго, после чего вчетверо взвинтили цены на нефть, что негативно сказалось на промышленности, привело к увеличению безработицы и вызвало нестабильность на мировых финансовых рынках. Ценовое давление возникло в тот момент, когда в индустриальных странах инфляция уже и так набирала обороты, разгоняясь вслед за требованиями профсоюзов увеличить зарплаты и государственные расходы на социальные программы. В Западной Европе расходы на социальные нужды увеличивались на 7 % в год, или в два раза быстрее среднего роста ВВП[325].

За предыдущие полвека в индустриальных экономиках

Западной Европы, Северной Америки и Японии роль правительства усиливалась. Если до Первой мировой войны государственные расходы в этих регионах составляли около 10 % ВВП, то к 1980 году возросли до 43 %[326]. Правительственные программы требовали более высоких налогов или крупных займов, и в результате принимаемых мер в тисках оказывались граждане и предприниматели — герои тэтчеровского мира. Войдя в кабинет с мандатом от избирателей, требующих перемен, Тэтчер, пытаясь переломить ситуацию, надавила на советников, заявив: «Не говорите мне, *что* делать, я сама знаю. Лучше скажите, *как*»[327].

Короче говоря, Тэтчер останавливала социалистический порыв использовать руку государства для контроля над рыночным хаосом — порыв, вряд ли свойственный одним англичанам. Для сдерживания инфляции Лондон взял под контроль зарплаты и цены, но то же самое делала и администрация президента Никсона. Англия национализировала предприятия, но тем же занималась Франция и многие другие страны, даже не входившие в коммунистический блок. Вскоре после того, как Тэтчер стала премьер-министром, ряд стран Латинской Америки, включая Мексику, объявили о невыполнении обязательств по государственным долгам: к этому привели раздутый государственный сектор и неэффективные национализированные предприятия.

Требовалась исключительно мощная фигура, которая боролась бы с опасно возраставшим влиянием государства на экономику. Для правительства было важно прежде всего сократить государственные расходы, взять под контроль инфляцию, устранить валютный контроль, позволить британскому фунту найти свой курс на мировом рынке, снизить пошлины и открыть страну для иностранных инвестиций, либерализовать экономику и приватизировать национальные предприятия, а также снизить влияние профсоюзов. Позднее Тэтчер будет вспоминать важность момента и свою внутреннюю уверенность: « [Государственный деятель XVIII века и премьер-министр] Четэм сказал: “Я знаю, что могу спасти эту страну, и что никто другой не может”. <…> Призн*а*юсь, что мой энтузиазм был основан на том же убеждении»[328].

С самого начала правления Тэтчер избегала компромиссов консенсусной политики, работая с членами своего кабинета или один на один с ключевыми должностными лицами. Она ненавидела само понятие консенсуса, называя его «процессом отказа от своих убеждений, принципов, ценностей и стратегий во имя чего-то, во что никто не верит и с чем никто не спорит»[329].

Она редко выносила вопросы и даже важные экономические решения на кабинетное голосование, что для британской политики было нетипично. Она мало кому доверяла и нередко дискредитировала одного чиновника перед другим. Она наслаждалась конфронтацией.

«Леди не поворачивает!»

С первого дня на своем посту Тэтчер начала претворять в жизнь радикальные идеи Кита Джозефа, которые кардинально меняли тенденции последних сорока лет. Она отказалась от стремления во что бы то ни стало увеличить занятость и экономический рост и изменила отношение к бюджету, безжалостно урезая государственные расходы, в том числе субсидии государственным компаниям и выдачу госзаймов. Одновременно с этим Тэтчер снизила прямые налоги на прибыль, а чтобы компенсировать недостачу поступлений, подняла налог на продажи (который, разумеется, больнее всего ударил по британцам с низким уровнем дохода). Она отменила регулирование британской валюты и позволила фунту стерлингов свободно торговаться на мировых рынках. Тэтчер распустила Комиссию по ценам, которая устанавливала размеры зарплат и уровень цен в тщетной попытке сдержать инфляцию. Она нападала на чиновничий аппарат, предлагая уменьшить как его размеры, так и степень влияния на политику. Отныне и впредь, *она* будет задавать направление, а чиновники — ему следовать.

Тэтчер потребовалось всего полгода, чтобы установить свое влияние, однако первые экономические показатели оказались еще более катастрофичными, чем до ее прихода к власти. К началу 1981 года экономика оказалась в еще большем упадке. Инфляция составляла 18 %, безработных в стране было три миллиона. Экономический рост и конкуренция снижались. В большинстве прогнозов говорилось, что худшее еще впереди, отчасти, потому что начинался мировой спад, а отчасти, потому что фунт укреплялся. Британский экспорт получал двойной удар: мировая рецессия снижала спрос на британские товары, а сильный фунт делал их дороже на иностранных рынках. Число сторонников Консервативной партии сократилось до 30 %, саму Тэтчер поддерживали всего 23 %, что было худшим показателем за несколько десятилетий[330]. Когда члены ее собственного кабинета стали выражать неудовлетворение руководством, Тэтчер произнесла фразу, которой останется верна до конца: «Тем, кто, затаив дыхание, ждет любимое журналистское словечко “кардинальный поворот”, могу сказать только одно. Хотите поворачивать, поворачивайте. Леди не поворачивает!»[331]

После этого Тэтчер сделала один из самых смелых и противоречивых шагов: в марте 1981 года она представила преувеличенно консервативный бюджет, не учитывавший интересы народной оппозиции; государственные займы и расходы

в нем были урезаны еще больше. Она утвердила детские пособия, которые не соответствовали размеру инфляции, повысила акцизы на алкоголь, табак и бензин, ввела налоги на государственные пособия для больных и безработных. Предложить дефляционный бюджет в период спада означало отказаться от кейнсианского подхода, согласно которому в период рецессии полагалось тратить больше, и большинством консерваторов это было воспринято как издевательство. В том же месяце в совместном письме для Times 364 ведущих экономиста страны написали, что бюджет «усугубит упадок, подорвет промышленную основу нашей экономики и поставит под угрозу социальную и политическую стабильность»[332].

Летом в нескольких крупных городах вспыхнули беспорядки, вызванные безработицей и межрасовой напряженностью. Тэтчер стояла на своем, сравнивая Британию с пациентом, которому нужно принять лекарство, чтобы вылечиться от «болезни», и клятвенно обещала, что «правительству хватит мужества смотреть на это до конца»[333]. Даже ожесточенные споры вокруг бюджета вызывали у Тэтчер восхищение. «Она восстановила свое политическое доминирование и заново обрела веру в свой курс, — писала Times. — Если она добьется успеха, это будет выдающаяся личная победа. Если нет, вина останется на ней, но ущерб и число жертв как в политике, так и в экономике будут огромны»[334].

Катастрофическое положение сохранялось вплоть до мая 1983 года. Безработных по-прежнему было три миллиона, однако за четыре года экономический рост снизился на 3 %, а объем промышленности — на 15 %. Кроме того, резко с 34 % до 40 % возросла налоговая нагрузка[335]. Да, весь мир находился в рецессии, но в Великобритании дела обстояли куда хуже, чем в большинстве западных индустриальных стран, даже несмотря на открытие нефтяных месторождений в Северном море.

Однако тут в дело вмешался случай, который вознес авторитет Тэтчер на невообразимую высоту.

Война во спасение

2 апреля 1982 года диктатор Аргентины Леопольдо Галтьери неожиданно вторгся на Фолклендские острова — британскую территорию недалеко от аргентинского берега, где проживали всего две тысячи человек, в основном англичане. Историк Чарльз Мур описал это так: «Внезапно Британия оказалась в совершенно унизительном положении. Если бы миссис Тэтчер не смогла этого изменить, ей пришлось бы проститься с должностью премьер-министра»[336]. Тэтчер встретилась с военачальниками, и те заверили ее, что вернут острова. И она начала войну.

Тэтчер понимала, что ставки высоки: победа затмит недовольство бюджетным планированием, и ее обещание восстановить «величие» Британии начнет осуществляться, тогда как поражение, совершенно точно, обречет правительство на общественное порицание. Она сформировала военный кабинет и каждый день в 9.30 утра в течение десяти недель подряд проводила совещания с его членами. Она стала видным верховным главнокомандующим, под стать своему кумиру Уинстону Черчиллю.

Пока британские военные корабли находились в Атлантическом океане, за тысячи километров от Лондона, Тэтчер работала в тесном сотрудничестве с военачальниками, которые очень ценили ее способность слушать, усваивать информацию и принимать однозначные решения. Она приложила немало усилий, чтобы добиться поддержки США и стран Европы и исключения Аргентины из ООН. Ее союзники считали, что перемирия можно достичь одной только демонстрацией серьезных намерений британской армады, однако Тэтчер не собиралась вступать в переговоры до тех пор, пока Аргентина не откажется от Фолклендов. В реальности же морские бои вспыхнули еще до того, как стали возможны какие-либо переговоры, и шли в течение трех недель. К концу сражения Британия потеряла шесть кораблей, тридцать четыре самолета и 255 солдат, еще 777 человек получили ранения; Аргентина лишилась двух кораблей, семидесяти пяти самолетов и 650 человек. 14 июня, через два месяца после вторжения, Аргентина капитулировала[337].

Военная победа сделала Тэтчер мировой знаменитостью, великой женщиной-воином. Она привлекла пристальное внимание международной общественности к тому, что Тэтчер делала внутри своей страны. В Великобритании репутация премьер-министра заметно улучшилась, так как фолклендская

эпопея пробудила в британцах национальную гордость, напомнив об их извечных добродетелях: целеустремленности, ясности, высокой морали и вере в предназначение страны. Когда в день победы Тэтчер вернулась на Даунинг-стрит[338], ее встретила толпа, распевая «Правь, Британия!». 12 октября 1982 года Тэтчер устроила официальный ужин, на который пригласила сто двадцать человек, вложивших, по ее мнению, самый значительный вклад в победу. Все приглашенные были мужчинами: из-за нехватки места супруги были приглашены только на послеобеденный коктейль. Когда гости отужинали и произнесли тосты, Тэтчер поднялась из-за стола. «Джентльмены, — объявила она, — не пора ли нам присоединиться к дамам?» Ее биограф Мур писал, что «это был, возможно, самый счастливый момент в ее жизни»[339].

Для Тэтчер это была грандиозная личная победа. «В современной истории Британии не было изменения более стремительного и более всеобъемлющего, — пишет Мур. — Теперь она стала полновластным командиром»[340].

Ветер в ее парусах

Приободрившись, премьер-министр продолжила реализовывать свою программу с еще большей решимостью. Во время кампании переизбрания в 1983 году она почти дословно повторила свои речи 1950 года; она снова боролась за победу в «исторических выборах», предлагая выбрать между «двумя абсолютно разными укладами жизни» и получить «возможность рассеять разноликие черные тучи марксизма над нашей землей». Она снова одержала уверенную победу, так как после успешной войны ее грозные предзнаменования вновь обрели убедительность. «Мне было очень тяжело первые три года, очень, очень тяжело, — напишет она позднее. — Но после Фолклендской войны люди поняли, что мы делаем то, о чем и говорим»[341].

Второй срок Тэтчер принес экономике лучшие результаты: снизилась инфляция, выросло производство, резко возрос экспорт, экономика в Европе быстро поднималась, резко возрос импорт, на фондовом рынке начался бум. В период между 1980 и 1981 годами на протяжении шестнадцати месяцев наблюдался отрицательный прирост ВВП, однако с 1981 по 1989 год он в среднем увеличивался на 3,2 %[342]. Кроме того, сократились расходы по обслуживанию государственного долга. Государственные расходы в рамках растущей экономики оставались стабильными.

Одним из следствий политики Тэтчер стало разделение британской экономики на два отдельных сектора. Квалифицированные работники, особенно в сфере финансов, процветали, но те, кто терял работу в производственном секторе, переходили в низший класс. Зарплаты работавших росли, но безработица оставалась рекордно высокой, и разрыв между богатыми и неимущими увеличивался. На смену стремлению к социальному равенству, которое было так важно для послевоенных правительств, пришел социальный дарвинизм, что сильно напоминало Америку Рональда Рейгана.

Политическая оппозиция Тэтчер была по большей части разобщенной и ни на что не годной. Историк Джон Кэмпбелл описывал второй срок Тэтчер, продлившийся с 1983 по 1987 год, как «период, когда вековой политический спор между капитализмом и социализмом, казалось, был окончательно разрешен в пользу первого. Было установлено непоколебимое моральное и практическое превосходство рынка как фактора благосостояния и эффективного предоставления государственных услуг»[343]. Добившись успеха, Тэтчер стала еще большим

автократом и осуществляла тотальный контроль над правительственной программой. Она реорганизовала свой кабинет, включив в него больше сторонников, и команда руководства все больше походила на послушное орудие в ее руках.

Государственная распродажа

Следующим шагом Тэтчер стала распродажа принадлежавших государству компаний. Ни у Великобритании, ни у других стран не было серьезного опыта приватизации. Политический журналист Питер Ридделл назвал этот шаг «эффектной политической инновацией международного значения»[344], которая реорганизовала промышленную структуру Британии и всю мировую культуру бизнеса. Дэниел Ергин и Джозеф Станислав считают, что это «решающая веха тэтчеризма, которая вместе с его философией окажет величайшее влияние на мир»[345].

Начало было положено, когда после Второй мировой войны британское правительство запустило национализацию ключевых отраслей промышленности, чтобы приспособить производство под общественные нужды. В 1950–60-х годах британские политики были уверены, что конкуренция между частными компаниями нередко приводит к неправильным результатам: управленцы и акционеры получают краткосрочную выгоду, а работники — минимально возможную оплату труда. В теории компании, принадлежавшие государству, должны были действовать в национальных интересах, создавать лучшие условия для сотрудников, проводить инвестиции в долгосрочные проекты и защищать важные экономические активы страны от захвата иностранными компаниями. Как оказалось, эти социалистические идеалы редко совпадали с реальностью.

Тэтчер рисовала в своем воображении новый вид капитализма, который отдавал частным лицам в собственность и жилье, и бизнес, и имущество. В 1985 году министр финансов Найджел Лоусон озвучил в своей речи цели Тэтчер, сказав, что частная собственность «принципиально важна для сохранения свободы и демократии»[346], потому что дает гражданам «необходимое чувство принадлежности обществу» и вместе с тем «свое место в будущем — и, что не менее важно, в настоящем».

Сначала продажи шли медленно, но во второй срок правления Тэтчер процесс начал набирать обороты, подстегиваемый принципом Лоусона, что «ни одно предприятие не должно оставаться в собственности государства, если на то нет убедительной и непреодолимой причины»[347]. В период между 1979 и 1991 годами британское правительство продало два из каждых пяти предприятий, которыми раньше владело[348]. Всего новых собственников получили больше пятидесяти крупных предприятий, на которых работали примерно девяносто тысяч

человек, в том числе Britoil, Enterprise Oil, Jaguar, British Telecom, British Gas, British Airways, Rolls-Royce, Объединение британских портов и Управление британских аэропортов. Сумма, которую получила королевская казна от приватизационных сделок, увеличилась в десять раз, достигнув пяти миллиардов фунтов в год. Большинство компаний были проданы в частные руки на фондовом рынке. Доля взрослого населения, владевшего акциями, выросла с 7 % в 1979 году до 25 % через десять лет[349].

Некоторые из этих сделок били мировые рекорды по объему первоначального публичного размещения акций, но сколь велик был размах, столь велики были и противоречия. Критики говорили, что активы продаются слишком дешево и что лондонские брокеры на них бесчестно наживаются. Лейбористы и многие эксперты от науки утверждали, что правительство отдает государственные монополии в частные руки без антимонопольного регулирования, необходимого для защиты населения. Они также сетовали, что правительство записывало вырученные от продажи средства в текущие доходы и тратило их на насущные потребности вместо того, чтобы инвестировать в долгосрочные проекты, например улучшать качество дорог, мостов и железнодорожных линий. «Перед каждым крупным актом приватизации настроение общества было неизменно враждебным самой идее, и ничего бы из этого не вышло, не продолжай правительство идти вперед и воплощать задуманное»[350], — вспоминал Лоусон в своих мемуарах.

Ослабление профсоюзов

Еще один большой бой Тэтчер вела с профсоюзами. Профсоюзы смертельно ранили и лейбористское, и консервативное правительства в 1970-х годах, а в 1979 году парализовали страну «зимой недовольства». В середине 1980-х в схватке с самым активным из основных профсоюзов, «Национальным союзом горняков» (НСГ), Тэтчер собиралась показать, что Британией, в конце концов, можно управлять. Будучи национализированными в 1947 году, шахты ежегодно теряли по миллиарду долларов и были просто слишком большими для нужд страны. Единственным разумным выходом, по мнению Лондона, было закрыть нерентабельные шахты и существенно сократить число горняков. Председатель НСГ Артур Скаргилл отказывался признавать проблему и настаивал, что единственным поводом для закрытия шахт может служить безопасность или истощение залежей.

В свой первый срок Тэтчер избегала открытой конфронтации с горняками, неспешно сокращая им пространство для маневра. Она старалась ограничить профсоюзам возможность ликвидировать предприятия — не члены профсоюза, избегать ответственности за причиненный ущерб во время протестов и прибегать к насилию во время забастовок. Правительство также создало единый командный центр для местной полиции и сформировало запасы угля, чтобы предприятия не останавливались в случае общенациональной забастовки.

Именно такая забастовка началась в 1984 году, когда Национальное управление угольной промышленности, не вынеся бремени множества долгов, объявило о намерении закрыть двадцать нерентабельных шахт и сократить сорок четыре тысячи горняков. Она продлилась целый год и переросла в кровавые стычки бастующих с полицией и с горняками, сохранившими рабочие места. В своих воспоминаниях Тэтчер живо описывала насилие, которое учиняли над «скэбами» — штрейкбрехерами, в том числе упомянула об избиении одного из горняков в его собственном доме и смерти другого, на чью машину с моста был сброшен бетонный блок, когда тот ехал на работу[351]. Однако жестокость еще аукнется Скаргиллу, и допущенные им промахи выставят его радикальным молодчиком. Например, как-то раз ему не удастся организовать голосование для проведения забастовки, как того требовал устав профсоюза, и он обратится за финансовой помощью к ливийскому диктатору Муаммару Каддафи, к французским коммунистам и даже к советским источникам.

Информация об этом попадет в британские таблоиды.

Для Тэтчер борьба с шахтерами была новой Фолклендской войной, и она была полна решимости добиться безоговорочной капитуляции своего врага. Она собрала подобие военного кабинета и начала тайно направлять действия Национального управления угольной промышленности, которое по закону было независимой организацией. Вместе с ближайшим окружением она тайком заводила дружбу с другими профсоюзами, которые потенциально могли поддержать шахтеров, подкупала их лидеров, подговаривала управление угольной промышленности выплачивать горнякам, которые решат вернуться к работе, большие премии, прикладывала усилия, чтобы не допустить компромисса между управлением и профсоюзом, и гарантировала, что члены профсоюза, нарушившие закон, будут привлечены к уголовной, а не административной ответственности.

Тэтчер комментировала противостояние в свойственной ей мрачной манере, особенно после того, как ей удалось избежать взрыва бомбы, предположительно подложенной Ирландской республиканской армией в отеле, где она останавливалась. «На одной стороне спектра у нас банды террористов внутри наших границ и государства-террористы извне, которые их финансируют и вооружают, — говорила она. — На другой — в нашей системе — орудуют жесткие левые, прикрывающиеся властью профсоюзов <…>, чтобы не подчиняться законам и подрывать их»[352]. Не оставалось никаких сомнений в том, что она намерена сокрушить обе эти силы.

Со временем забастовка утратила свою остроту, в основном потому, что Скаргилл начал ее, когда запасы угля уже были высокими, а с окончанием отопительного сезона отпала необходимость в их пополнении. Правительственные запасы обеспечили заводам бесперебойную работу, а централизованное управление полицией помогало сдерживать агрессию. 3 марта 1985 года правление профсоюза вопреки Скаргиллу проголосовало за прекращение забастовки. Тэтчер вышла из своей резиденции на Даунинг-стрит и объявила о победе горняков, сохранивших работу. Рабочее движение раскололось, и к 1990 году число членов профсоюзов сократилось на 25 %, а количество официально зарегистрированных забастовок стало самым низким за последние 55 лет[353]. В результате изменился сам принцип взаимоотношений рабочих, менеджмента и правительства. Тэтчер сформулировала его так: «Факт того, что забастовка потерпела поражение, означал, что левым фашистам не под силу сделать Британию неуправляемой. <…> Они

проиграли и тем самым продемонстрировали, насколько взаимосвязаны свободная экономика и свободное общество. Этот урок мы должны запомнить»[354].

Освобождение Сити

Серия побед дала невероятный политический заряд тэтчеризму, который подхватили министры. Особенно ярко эта тенденция проявилась в кампании по борьбе с бюрократическими процедурами, которая в 1986 году привела к «большому взрыву»: дерегулированию финансового центра Лондона — Сити.

Великобритания была мировым финансовым центром как на протяжении большей части XIX века, так и в XX веке. Несмотря на то что после Первой мировой войны США затмили Британию своей экономической силой, лондонский Сити долгие годы удерживал мировое финансовое первенство хотя бы потому, что Уолл-стрит находилась на периферии, и американцы больше занимались развитием внутреннего рынка. Сити оставался важной опорой британской экономики: его финансовые услуги в 1985 году обеспечивали 10 % ВВП и 10 % занятости[355].

Когда Тэтчер пришла к власти, экономисты были обеспокоены, что Сити может столкнуться с угрозой со стороны конкурировавших с ним финансовых центров. Соединенные Штаты Америки, Швейцария, Германия и Япония отказывались от законов, которые держали финансистов в ежовых рукавицах. Инвесторы и компании выходили на мировой рынок, вкладывали средства в разных странах, искали лучшие места для ведения бизнеса. Повышение в середине 1970-х годов Организацией стран — экспортеров нефти (ОПЕК) цен на нефть принесло огромное богатство нефтедобывающим государствам, которые теперь искали направления для инвестиций за пределами своих крошечных внутренних рынков. По мере того как финансовая глобализация набирала обороты, государства спешили либерализовать рынок, чтобы успеть повернуть в свою сторону иностранные денежные потоки, и британским политикам казалось, что в этой гонке они проигрывают.

Действительно, Сити представлял собой старое тесное сообщество, которым управляли выпускники Оксфорда и Кембриджа, он подчинялся правилам, не работавшим в новой основанной на конкуренции эпохе. Правительство Тэтчер собиралось отменить правила, которые жестко и без всякой необходимости разграничивали различные виды деятельности в рамках Лондонской фондовой биржи, устанавливали размеры комиссий с продажи акций и облигаций и запрещали иностранным компаниям приобретать основные британские банки и брокерские компании. Кроме того, правительство было готово ввести более строгие требования к профессиональному

поведению, разглашению информации и выявлению случаев мошенничества.

Результат превзошел все ожидания. Всего за несколько лет большинство ведущих британских компаний были куплены американскими, швейцарскими и японскими компаниями, обслуживавшими клиентов по всему миру. Лондон начал привлекать самых талантливых европейцев и превратился в мировую столицу торговли евро, несмотря на то, что Европейский центральной банк (выпускавший евро) находился во Франкфурте. Лондонский Сити стал новатором в области финансов, производных финансовых инструментов и хедж-фондов, а также центром первичного публичного размещения акций развивающихся рынков, таких как Россия, Венгрия и Польша. Кроме того, Сити доминировал на валютном рынке, ежедневно проводя операции на 3–4 триллиона долларов. С появлением нового поколения высокооплачиваемых банкиров, юристов и бухгалтеров, новых офисных зданий и модных ресторанов благосостояние Лондона стремительно росло. Лондонский Сити, прежде занимавший площадь в одну квадратную милю, разросся до предместья Канэри-Уорф. Именно здесь был разработан исчерпывающий комплекс новых правил, которые служат образцом и в XXI веке. Нью-Йорк также стал мировым финансовым центром, но в США до сих пор не утихают споры о том, как Лондону удалось вырваться вперед и что теперь делать Вашингтону и Уолл-стрит.

Истощение и потеря власти

В 1987 году Тэтчер переизбралась на очередной срок, прочно закрепив принципы своей революции в структуре британского общества и менталитете граждан. Однако она становилась все более авторитарной и все чаще делала опрометчивые шаги. Одним из них стала замена налогов на недвижимость регрессивным подушевым налогом. Другим — крайне враждебное отношение к новым финансовым договоренностям Европейского союза, которые решительно поддерживали даже преданные ей советники.

В экономике начался спад. Вернулась инфляция. Было ясно, что даже Железной леди не под силу отменить циклы деловой активности. В 1989 году, через десять лет после вступления Тэтчер в должность, статистика показывала, что только 37 % британцев считали, что их страна стала лучше. Ее рейтинг упал до самого низкого уровня с 1981 года и мог сравниться лишь с непопулярностью премьер-министра Невилла Чемберлена, заключившего в 1938 году позорное Мюнхенское соглашение с Гитлером[356]. В ноябре 1990 года, когда Тэтчер начали противостоять даже члены партии, она, предчувствуя скорое поражение, решила подать в отставку. «Все британцы помнят, где находились в тот момент, когда Маргарет Тэтчер ушла в отставку в 1990 году, — писал член парламента от консерваторов Дэниел Ханнан. — Это был наш эквивалент убийства Кеннеди»[357].

Вклад

Премьер-министр Тэтчер стала баронессой Тэтчер, прожила до восьмидесяти семи лет и скончалась от инсульта 8 апреля 2013 года. На ее похоронах присутствовали известные высокопоставленные лица, в том числе королева Елизавета, которая впервые после смерти Черчилля появилась на похоронах премьер-министра страны.

Споры о вкладе Маргарет Тэтчер в историю не утихают и по сей день. За время ее долгого пребывания во главе правительства основные статистические показатели роста ВВП, инфляции и уровня безработицы сильно колебались, поэтому в зависимости от выбранного периода можно нарисовать любую картину. Ведутся споры о социальных последствиях ее деятельности и о том, были ли улучшения в экономике заслугой ее внутренней политики или результатом изменений к лучшему мировой экономики. Возможно, Англия достигла бы тех же успехов и без Тэтчер.

Однако есть несколько достижений, которые трудно оспорить.

Когда Тэтчер заняла пост премьер-министра, рост экономики был отрицательным, во время ее премьерства в норме был умеренный рост. Государственные расходы сократились с 23 % до 20 %[358], а государственный долг уменьшился с 50 % до 30 % ВВП[359]. За время ее пребывания на посту инфляция снизилась с 11 % до 7 %, однако существенно выросла безработица[360]. С 1955 по 1979 год безработица в Британии составляла в среднем 3,3 %; с 1980 по 1995 год — 9,7 %[361]. Значительно сократилась доля промышленных предприятий, принадлежавших государству, но тысячи предприятий обанкротились. В результате экономического роста, возросшего потребления и укрепления национальной валюты увеличился дефицит торгового баланса. Предприятия обрабатывающей и горнодобывающей промышленности сильно пострадали из-за рабочих волнений, но в конечном итоге производительность труда увеличилась. Росло предложение финансовых услуг, но приобретали их в основном иностранные банки. Были значительно упрощены и снижены ставки подоходного налога, некоторые из них снизились вдвое[362].

Будет справедливо отметить, что революция Тэтчер создала более конкурентоспособную и жесткую нацию. Она говорила, что проводила «шоковую терапию», но, как писал Джон Кэссиди в New Yorker, это был только шок и никакой терапии[363].

Полностью полагаясь в вопросах роста экономики на рыночные силы, Тэтчер впустила в страну принцип «победитель получает все», при котором люди, которым не хватало образования, навыков или социальных связей, страдали больше остальных. Тэтчер не была заинтересована помогать низшему и среднему классам и не церемонилась в этом вопросе. В интервью 1987 года она сказала:

> «…слишком много детей и людей научились думать: “У меня проблема, пусть ее решает государство!” <…> и перебрасывать свои проблемы на общество. А общество — это кто? Нет такого понятия! Есть мужчины и женщины, есть семьи, и никакое правительство ничего не может сделать без людей, а люди прежде всего заботятся о себе»[364].

После смерти Тэтчер мнения мировой общественности о ее вкладе разошлись. Тэтчеризм называли одновременно «самым популярным и успешным способом управления страной»[365] той эпохи и «культом алчности»[366], который скорее сковал, чем освободил человеческие умы. Каким бы ни был вердикт, ни у кого нет сомнений в том, что она была самым сильным премьер-министром Британии со времен Черчилля и что она изменила культуру и темперамент нации на многие поколения[367]. Лучше всего об этом сказал ее официальный биограф Чарльз Мур: «Многие думают, что она спасла Британию, многие — что она ее уничтожила»[368].

* * *

В то время, когда Тэтчер стала премьер-министром, социализм с его доктриной национализации предприятий, всеохватывающего госрегулирования и центральной роли профсоюзов в жизни общества строился уже на протяжении многих лет. Начало было положено несколькими событиями: революцией 1917 года в России, которая проповедовала крайнюю форму социализма — коммунизм; усилением роли государств, вынужденных вмешаться в дела терпящей крах экономики во время Великой депрессии; необходимостью государственного управления отраслями экономики во время Второй мировой войны и необходимостью участия правительств в восстановлении своих стран после Второй мировой войны. Столь долгий период активного вмешательства государства в национальную экономику породил взгляды, одобрявшие усиление правительственного

контроля над торговлей, и стал причиной формирования закрытого общества. Тэтчер сломала эти преграды, и мощный торговый и денежный потоки устремились во все стороны света, вновь связав Британию с остальными странами. Дав обратный ход социализму в стране, на которую смотрел весь мир, она первой доказала, что это возможно, в то время как большинство продолжало придерживаться мнения, что рост роли правительства в регулировании деятельности частного сектора неизбежен. Многие страны, обратившиеся к социализму, последовали ее примеру.

Тэтчер не была автором этих идей; ее талант заключался в способности уловить важные принципы и, прежде всего, упростить их настолько, чтобы они могли поднять общество на проведение радикальных реформ. К концу 1980-х годов уверенная и ясная политика Тэтчер способствовала тому, что одна за другой различные страны начали выражать недовольство политикой социализма: государства Западной Европы; Мексика, Бразилия и Аргентина; Япония, Индия и страны Азии; Венгрия, Польша и другие государства бывшего Восточного блока. В России перестройка, инициированная Горбачевым, несомненно, испытала влияние тэтчеризма. И в Китае Дэн Сяопин начал открывать страну ветрам мирового рынка, когда Тэтчер была у власти.

Примечательно еще и то, что сокращение размера правительства, проводимое Тэтчер в течение нескольких лет, сопровождала та же тенденция и в мире. По данным исследования, проведенного в сорока трех крупных индустриальных странах, в период между 1980 и 1998 годами общий объем государственных расходов снизился с 19,3 % до 16,3 % ВВП[369]. К тому же почти все страны, национализировавшие промышленность после Второй мировой войны, в конечном итоге сменили курс и скопировали модель Тэтчер. В 1990-х годах Россия, Индия, Япония, Малайзия, Мексика, Новая Зеландия, Филиппины, Шри-Ланка, Сингапур, Польша, Турция и другие государства запустили программу приватизации. В течение пятнадцати лет от начала великой британской приватизации правительства других стран реализовали государственных активов на сумму более ста миллиардов долларов. Франция продала Renault, Германия — Lufthansa, Италия — нефтяную компанию ENI[370]. «У одних получалось лучше, у других хуже, — писал Economist, — но все они оглядывались на пример Великобритании»[371].

К середине 1990-х годов свод правил экономической политики, который продвигала Тэтчер, был переименован в Вашингтонский консенсус[372]. Администрация Клинтона

начала активно проповедовать этот подход для развивающихся стран, в том числе для стран бывшего Советского Союза. США настаивали, чтобы эти государства формировали бюджет, отказывались от регулирования промышленности, продавали госактивы, меняли условия труда и отпускали валюту в свободное плавание. Многие страны поверили в то, что уменьшение роли государства ведет к расширению рынка и расцвету индивидуального предпринимательства. Последовав примеру Тэтчер, уделявшей внимание экономическому росту, а не экономическому перераспределению, они ставили перед собой цель сбалансировать экономику так, чтобы она росла, а не пребывала в стагнации. Они разделяли убеждение Тэтчер, что роль государства следует сокращать одновременно с разрушением торговых барьеров, снижением госрегулирования и степени национализации, что позволит упростить внутренние и международные коммерческие операции. Эти рассуждения Тэтчер стали стероидами глобализации.

* * *

В новом веке штормовые ветра глобализации создают множество новых проблем, для которых имеющиеся решения кажутся совершенно неподходящими: это и растущее неравенство, и быстрое старение общества, и ухудшающееся качество государственных услуг, и снижающаяся социальная поддержка населения, и многочисленные кризисы финансовых систем, и серьезные экологические проблемы. Все эти дестабилизирующие тенденции создают возможность для появления интервенционистских режимов и международных учреждений, которые так ненавидела Тэтчер. Например, сегодня политическая культура в Китае, России, Индии, Бразилии и странах Персидского залива не отрицает государственной собственности на предприятия, банки и инвестиционные компании. В ответ на мировой финансовый кризис 2008 года все крупные страны, включая США, Великобританию и Японию, ввели обширные новые правила для банков. В условиях экономического спада эти же страны увеличили роль правительства ради стимулирования экономики. И здесь возникает большой вопрос: уйдет ли тэтчеризм?

Я отвечу так: дело Тэтчер прочно укоренилось в истории, и хотя края его могут затупиться, сложно представить возникновение фундаментально нового направления[373]. Достаточно сравнить современный мир с тем, каким он был

незадолго до прихода к власти Железной леди. В то время большинство национальных валют не участвовали в свободной торговле; сегодня ни у кого не возникает мысли вернуться к этому. Тогда профсоюзы оказывали большое влияние на управление компаниями; сегодня мы не видим ничего подобного. Не существовало и международного органа, способного пресечь ввод заоблачных пошлин или выделение чрезмерных субсидий; сегодня у нас есть строгий международный полицейский в лице Всемирной торговой организации.

И все же стоит подумать не только о природе революции, которую устроила Тэтчер, но и о ее конечном результате. Все признают, что устранение барьеров в торговле укрепило связи между странами и сделало глобализацию такой, какой мы ее видим сегодня. Большинство экономистов свято верят в то, что новые каналы подстегнули мировой экономический рост, расширили индивидуальные возможности и в целом принесли немало пользы. Широко признаётся и тот факт, что эти тенденции сказываются также на росте безработицы и увеличении социального неравенства. Сейчас становится все более очевидным, что свободная рыночная экономика может сделать мировую систему уязвимой. Рынки неспособны саморегулироваться, что и продемонстрировал обвал 2008 года. Рынки могут формировать стабильные каналы поставок, но эти каналы легко обрываются под действием форс-мажорных обстоятельств, как, например, в случае с цунами 2011 года в Таиланде, которое поставило под угрозу мировую компьютерную индустрию. По сути, та взаимосвязанность, которую поощряла политика Тэтчер, породила новую необходимость в «подкладывании подушек» — создании резервов, излишков и планов на случай непредвиденной катастрофы, другими словами, необходимость в большем участии государства.

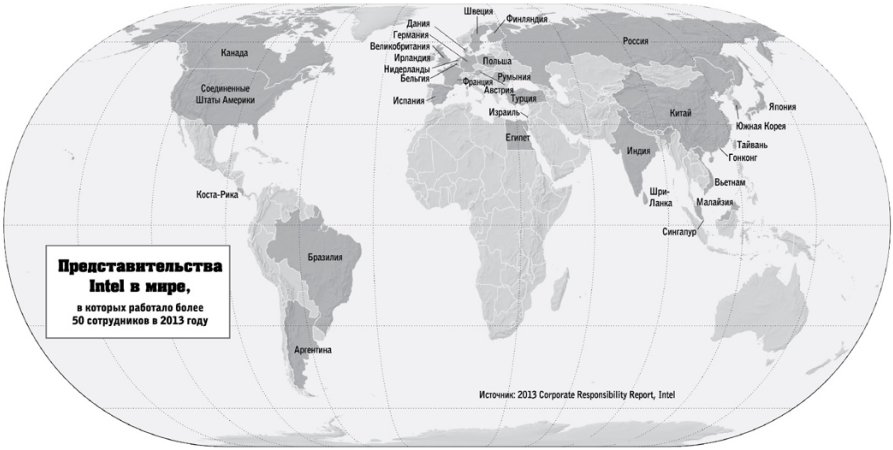
Так проявляется парадокс нашего времени: большие угрозы — глобальное потепление, мировые финансовые, экономические и гуманитарные кризисы — показывают, что Жан Монне был, скорее всего, прав, говоря о необходимости создания надгосударственных инстанций. Ни одно государство не располагает достаточными ресурсами и не обладает достаточным влиянием, чтобы успешно справиться с этими проблемами. В то же время сегодня одними из самых насущных внутренних экономических задач для большинства развитых стран являются погашение крупных задолженностей, налаживание эффективного предоставления основных услуг и, самое главное, создание высокооплачиваемых рабочих мест. Многие правительства не справляются с решением этих задач, вследствие чего проблемы

распределения ресурсов среди разных слоев населения, в том числе между разными поколениями, порождают политические конфликты. Как любила говорить Тэтчер, снижению контроля государства и развитию рынков «альтернативы нет».

Что делать с этими двумя, казалось бы, непримиримыми императивами? Тэтчер предложила философию управления, которая решала проблемы ее времени. Ее подход мог бы и сегодня сыграть роль трамплина в будущее, особенно в эпоху столь быстрых технологических изменений, когда важны скорость и гибкость. Но одного тэтчеризма мало. Будущее глобализации — это разумный баланс между частным и общественным, между конкуренцией и сотрудничеством, между рынком и государством, между тем, что страны могут сделать самостоятельно, и тем, что они должны сделать все вместе, другими словами, между Тэтчер и Монне. Но точно одно: учитывая экономическое и социальное давление, которое возникает в мире — медленный рост экономики, неравенство доходов, высокий уровень задолженности государственного сектора, — основные споры сейчас касаются роли, целей и функций государства[374]. Спор может оказаться нескончаемым. Эти вопросы лежат в основе управления процессами глобализации, а идеи и политика Маргарет Тэтчер всегда будут рядом с центром этих жарких дискуссий.

Глава IX. Эндрю Гроув. Человек, стоявший за третьей промышленной революцией (1936–2016)

* * *



Во многом благодаря проложенным героями этой книги руслам новая промышленная революция, движимая цифровыми технологиями и интернетом, происходит гораздо быстрее, чем предыдущие. Сегодня развивается робототехника, совершенствуется искусственный интеллект, массово собираются и анализируются данные, заметен прогресс в нанотехнологиях и биологических науках, и это далеко не полный список. Растет технологический потенциал подключения к интернету при помощи чего угодно, начиная с одежды и бытовой техники и заканчивая отдельными частями авиационных двигателей. Все это открывает поистине головокружительные возможности для управления бытовой и коммерческой областями нашей жизни. Консалтинговая компания McKinsey & Company утверждает, что вызванные цифровой революцией изменения происходят в десять раз быстрее и их масштаб в триста раз превышает масштаб изменений, имевших место в конце XVIII века после внедрения автоматизации текстильной промышленности или в начале XIX века после запуска серийного производства и сборочных конвейеров[375].

В основе всего происходящего лежит крошечный микропроцессор. Однако современный мир взаимосвязан благодаря не только микропроцессорам и изумительной технологии, но и самому производственному процессу, укрепившему основы глобализации. Майкл Делл, глава Dell Corporation, сказал однажды: «Идеи — это товар. Их реализация — нет»[376]. Превосходная реализация подразумевает

талантливый менеджмент, и по большому счету компьютерная эра — это результат революции в управлении отраслью высоких технологий. Лидером этой революции был Эндрю Гроув.

* * *

Андраш Гроф (впоследствии Эндрю Гроув) появился на свет 2 сентября 1936 года — не самое удачное время родиться евреем в Венгрии, да и в любой другой стране, находившейся в досягаемости фашистской Германии[377]. Это был год, когда Адольф Гитлер вновь запустил оружейные заводы Рейнской зоны и отправил свои войска в Австрию, чтобы затем захватить Чехию и Польшу. Близилась кампания преследования и уничтожения миллионов евреев, достигшая в Венгрии полного размаха в 1944 году, когда Андрашу было восемь лет и немецкая армия маршировала по его родному Будапешту. Один из самых одиозных приспешников Гитлера Адольф Эйхман взял истребление евреев в Венгрии под личную ответственность. Его рвение стоило жизни двум третям еврейского населения страны.

Фактически война в Венгрии началась в 1941 году, когда Гитлер вторгся в сталинский Советский Союз, и Венгрия присоединилась к фашистам. В 1942 году отец Андраша, Георг Гроф, совладелец небольшого молочного бизнеса, был мобилизован фашистским правительством Венгрии, которое отправило его на фронт в Россию, лишив тем самым всю семью комфортного существования. Мария, мать Андраша, энергичная женщина, закончившая колледж (что было редкостью для женщин в то время), осталась одна и всеми силами старалась уберечь сына. На протяжении долгих лет она перевозила его из города в деревню к друзьям и обратно, пытаясь спастись от войны и от немцев, которые отлавливали и истребляли евреев. «Положение было мрачным, — вспоминал Гроув спустя годы, — но мать была рядом, и от этого посреди всего того странного существования мне становилось тепло и буднично»[378]. И все же ребенок жил в страхе — в страхе разлучиться с матерью, быть пойманным немцами или попасться венгерским фашистским бандам, убивавшим евреев прямо на улицах.

После окончания войны в мае 1945 года русские коммунисты взяли Венгрию под свой контроль. Георг Гроф, вернувшись с войны, обнаружил, что экономика его страны полностью подчинена государству. Сначала он работал в универмаге, затем директором животноводческой компании. Мария устроилась бухгалтером в топливную компанию. Георг очень хотел, чтобы

сын наверстал упущенное время, поэтому он настоял, чтобы Андраш занимался английским, учился играть на фортепиано и изучал математику. Мария продала украшения, чтобы оплачивать уроки. Родители делали для сына все.

В возрасте четырех лет Андраш заболел скарлатиной, после чего у него стремительно начал ухудшаться слух. Ему пришлось научиться читать по губам, а в школе он всегда будет садиться на первые парты. В последующие двадцать лет ему придется перенести пять операций по восстановлению слуха.

К началу 1950-х годов Будапешт будто бы зажил прежней жизнью. Андраш хорошо учился и в шестнадцать лет стремился выразить свою «богатую и многогранную личность в журналистике»[379]. Он с большим удовольствием писал заметки о студенческой жизни для одной из газет. Однако очень скоро реальность затмила воображаемые миры подростка. В 1952 году СССР начал подавлять свободу слова, и Георга Грофа уволили с руководящей должности за прием на работу «буржуазно настроенного лица». В качестве дополнения к мерам, предпринятым против Георга, редакторы Андраша стали отклонять его статьи. Привычный уклад семьи Гроф снова рухнул. В этот непростой момент Андраш решил переключиться на химию, которая меньше зависела от капризов коммунистической номенклатуры, чем журналистика.

После смерти Сталина в марте 1953 года Москва ослабила хватку в Восточной Европе, уменьшив контроль над свободой слова и выпустив из тюрем сотни тысяч политзаключенных. По Венгрии прокатилась волна возмущения действиями правительства, люди, почувствовав ветер свободы, требовали перемен. В 1956 году началось Венгерское восстание. Андраш был рад, что коммунистический режим оказался под ударом, но боялся последствий. Разумеется, в Будапешт на подавление революции были отправлены советские танки. Казалось, что история русского вторжения повторяется. Семья чудом успела укрыться в подвале до того, как в их дом попал снаряд. Русские солдаты заняли квартиру Грофов. Будапешт снова превратился в зону боевых действий.

В декабре русские начали увозить молодых венгров в закрытых военных грузовиках в лагеря для политзаключенных. Тетя Андраша, бывшая узница Освенцима, настояла на немедленном бегстве племянника. Георг дал ему контакты двоюродного брата в США, и, собрав рюкзак, Андраш с двумя друзьями отправился в Бруклин.

Они ехали день на поезде, затем два дня пешком, крадучись, пробирались через сельскую местность, прячась от вездесущих

русских патрулей у местных жителей. За возможность провести ночь в хлеву с беглецов требовали денег. Уставшие и доведенные до отчаяния, Андраш с друзьями в поисках границы переходили из одной деревни в другую. Эндрю Гроув в своих мемуарах так опишет последние часы своих скитаний:

> «Я потерял счет времени. Наконец мы вышли из леса. По другую сторону поля я увидел слабые огни. “Эти огни — Австрия, — сказал [крестьянин, ведший нас]. — Идите и глаз с них не спускайте”. <…> Мы прошли, как нам показалось, много километров, прежде чем огни наконец приблизились. Неужели получилось? Мы шмыгнули в первый же двор. В темноте залаяли собаки. Мы бросились на землю. Из дома вышел мужчина, перед собой он держал керосиновую лампу. Мужчина крикнул по-венгерски: “Кто здесь?” Душа ушла в пятки. “Кто здесь?” — повторил он. Мы нерешительно поднялись с земли и заставили себя подойти к нему. Увидев нас, он широко и тепло улыбнулся и сказал: “Расслабьтесь, вы в Австрии”»[380].

Оттуда они направились в Вену, где было множество международных организаций, помогавших беженцам. Андраш обратился в американское консульство с просьбой предоставить политическое убежище и через несколько недель получил разрешение на выезд в Америку.

Кошмар закончился. Спустя много лет Гроув подытожит события того времени такими словами:

> «К двадцати годам я пережил диктатуру венгерского фашистского режима, немецкую военную оккупацию, “окончательное решение еврейского вопроса”, осаду Будапешта советской Красной армией, несколько лет хаотичной послевоенной демократии, несколько репрессивных коммунистических режимов и подавление народного восстания угрозой применения оружия»[381].

Андраш пересек Атлантику на стареньком американском транспортно-десантном самолете и поселился у двоюродных братьев, которые уехали из Венгрии около двадцати лет назад и осели в Бруклине. По-английски он говорил плохо и с сильным акцентом, но поступил в Бруклинский колледж, где обучение было бесплатным. Отметив его блестящие знания и растущий интерес к химии, преподаватели рекомендовали Андрашу перевестись в Городской колледж Нью-Йорка, где обучение также

было бесплатным, но академические стандарты выше, а учебный курс более разносторонним.

Андраш Гроф изменил имя на Эндрю Гроув, и вскоре все стали называть его Эндрю. Он окончил с отличием колледж и женился на иммигрантке из Австрии Еве, приехавшей в Америку из Боливии, где она прожила много лет. Получив в 1963 году научную степень в Калифорнийском университете в Беркли, Гроув устроился на работу в Fairchild Semiconductor в небольшом городке Маунтин-Вью южнее Сан-Франциско.

Гроув и предпосылки информационно-технологической революции

В Fairchild царила атмосфера жесткой конкуренции, характерной для Кремниевой долины ранних лет. Именно эта атмосфера стимулировала продвижение технологий, которые позволят превратить ЭВМ в устройство, помещающееся на ладони. Самый первый компьютер появился в 1945 году как результат исследования, спонсированного военными, и назывался ЭНИАК (Электронный числовой интегратор и вычислитель). Он состоял из восемнадцати тысяч вакуумных ламп, размещенных в машине тридцать метров длиной, три метра высотой и три метра глубиной и оборудованной огромными вентиляторами, защищавшими лампы от перегрева. За полминуты машина могла производить вычисления, на которые человеку понадобилось бы двадцать лет. ЭНИАК располагался в Пенсильванском университете и потреблял столько электроэнергии, что, когда его запускали в работу, в Западной Филадельфии тускнели лампы.

Следующие тридцать лет история компьютерной революции — это по большей части история создания устройства, способного передавать электронные сигналы в мозге самого маленького, легкого, надежного и быстрого компьютера. Началась она с усовершенствования вакуумной лампы. Первые эксперименты были проведены в 1947 году в «Лабораториях Белла», в результате которых трое ученых (Уильям Шокли, Джон Бардин и Уолтер Браттейн) изобрели транзистор — крошечную металлическую пластину в сто раз меньше вакуумной лампы, но гораздо мощнее и менее подверженную нагреву. Их исследования запустили процесс создания транзисторов все меньших и меньших размеров, которые могли размещаться на кремниевых микросхемах в один квадратный сантиметр. Чем ближе друг к другу находились транзисторы, тем быстрее передавались между ними электронные сигналы и тем выше становилась скорость вычислений. При этом стоимость микросхемы оставалась прежней, поэтому цена на новые мощности резко снижалась. Компания, которой удалось бы расположить на одной микросхеме максимальное количество транзисторов, определила бы ход компьютерной революции.

Этой компанией стала Intel — организация, которая, пережив период внутренней борьбы и неурядиц, превратилась в легенду отрасли высоких технологий. История компании началась в 1954 году, когда Уильям Шокли, не поладив с командой Белла,

основал собственную лабораторию по изучению полупроводников. В старом ангаре на выезде из Пало-Альто он собрал лучшие умы со всей страны, в том числе Роберта Нойса и Гордона Мура. Однако компания испытывала ряд проблем. Клиентам вроде министерства обороны и IBM требовалось высоконадежное серийное массовое производство транзисторов, что для Шокли являлось довольно большой проблемой: его сотрудники были способны придумать первую в своем роде технологию, но не могли производить качественные устройства в большом количестве.

Второй проблемой было то, что, хотя Шокли и умел распознать в человеке талант, он настолько дотошно все контролировал, что лишал свою блестящую команду простора для творчества. Из-за авторитарности и нарциссизма он игнорировал или отвергал любое предложение своих коллег. В результате Нойс и Мур задумались о создании собственной компании. Поиск финансирования привел их к предпринимателю Шерману Фэйрчайлду — эксцентричному состоятельному плейбою, производившему в Сьоссете фототехнику для промышленности и авиации. Фэйрчайлд согласился финансировать исследователей и учредил компанию Fairchild Semiconductor, офис которой располагался в Маунтин-Вью всего в паре зданий от Шокли. Перебежчиков не без восхищения называли «вероломной восьмеркой»[382]. Они заслужили славу отцов технологической революции, которая благодаря их изобретениям будет происходить в Калифорнии на протяжении следующих семидесяти лет.

Время начать новый бизнес было более чем подходящее. В 1957 году космическая гонка между Соединенными Штатами Америки и Советским Союзом превратила микроэлектронику в национально значимую отрасль. Государству были нужны компьютеры поменьше, чем первые ЭВМ. Инженеров, которых университеты США выпускали в больших количествах, привлекали возможности, открывавшиеся в Маунтин-Вью. Гектар за гектаром фруктовые сады уступали место новым заводам и офисам. Появлялись представительства General Electric, IBM и стартапы вроде Hewlett-Packard.

Fairchild начала совершать инновационные прорывы, например разработала технологии, позволявшие намного дешевле производить сложные микроэлектронные устройства или принципиально улучшить работу транзисторов. Работая независимо друг от друга, Джек Килби из Texas Instruments и Роберт Нойс из Fairchild Semiconductor разработали кремниевые интегральные микросхемы, которые заменили сначала сотни, а

затем миллионы транзисторов. Если раньше для памяти требовался один транзистор, для вычислений — другой, для дополнительных функций — третий, то интегральная микросхема могла выполнять все эти операции сразу.

Благодаря разработке Нойса Fairchild уверенно вышла в лидеры гонки за создание миниатюрных и быстрых микросхем. В 1959 году Шерман Фэйрчайлд подкупил Нойса и Мура большими зарплатами, и на некоторое время они задержались у него. К тому же компания с самого начала осознанно отказалась от административно-управленческой корпоративной культуры с маленькими приятными бонусами для сотрудников, которые практиковали крупные корпорации Восточного побережья. Иерархии не было, одеваться можно было как хочешь. Рабочее пространство разделялось низкими перегородками, чтобы стимулировать общение и давать волю творческой энергии. Однако по мере роста компании культура менялась, к большому неудовольствию Нойса и Мура.

Fairchild стала крупнейшей компанией на рынке полупроводников: в ней работали одиннадцать тысяч человек, объем продаж превышал 150 миллионов долларов в год, клиенты находились не только в Америке, но и далеко за ее пределами — вплоть до самого Гонконга. В то же время бо́льшая часть прибыли переводилась в главный офис в Нью-Йорке, и компания начала перенимать управленческие приемы Восточного побережья. Нойсу пришлось взять на себя роль руководителя, которая ему совсем не нравилась. Ко всему этому же компания не решила вопрос, озадачивший в свое время Шокли: отсутствие слаженного взаимодействия между основными отделами приводило к дефектам в продукции. Годы спустя Эндрю Гроув будет вспоминать: «Исследовательская лаборатория находилась в десяти километрах от производства. Эти десять километров для взаимодействия были всеми десятью тысячами»[383].

Значимость подобных организационных недочетов вышла на первый план после того, как в апреле 1965 года Гордон Мур опубликовал в журнале Electronics идею, которую назовут впоследствии законом Мура. Ее суть сводилась к тому, что число транзисторов, размещаемых на интегральной схеме, регулярно — каждые 18 или 24 месяца — удваивалось. Последствия могли быть невероятными: невообразимая скорость, миниатюризация и точность.

«Закон» на самом деле не был законом, но он помогал полупроводниковой промышленности создать бизнес-модель, поскольку компании могли спрогнозировать возможности компьютерных микрочипов на пять-десять лет вперед. Он указал

на потенциал — или, возможно, неизбежность — непрерывного экспоненциального развития компьютерных технологий, а также позволил и обязал планировать исследования, производительность и инвестиционные программы[384]. Руководствуясь законом Мура, можно было одновременно работать над несколькими поколениями микросхем, потому что он давал возможность предугадать их будущее: размер, мощность и стоимость. «Закон» стал движущей силой технологической революции конца XX — начала XXI века. Однако для того, чтобы выдержать темп прогресса, описанного Муром, была необходима компания, которая сочетала бы свободную творческую атмосферу раннего Fairchild с уровнем менеджмента, которого компаниям, производившим транзисторы, пока еще достигнуть не удавалось.

Простой план для Intel

В 1968 году Нойс и Мур приняли решение уйти из Fairchild. Причин было две: на их взгляд, в компании было слишком много бюрократии и слишком мало организованности, чтобы перейти от безупречной идеи к безупречному производству. Они составили трехстраничный бизнес-план, который должен был позволить им сосредоточиться исключительно на производстве компьютерной памяти. Благодаря своей репутации они за два дня собрали 2,5 миллиона долларов, просто обзвонив людей по телефону.

Через месяц Нойс и Мур учредили компанию Integrated Electronics, или, сокращенно, Intel. Новая компания обосновалась в полузаброшенном бетонном здании в часе езды от Сан-Франциско. В то время большие ЭВМ хранили информацию на примитивных магнитных сердечниках, которые Нойс собирался заменить крошечными транзисторами, способными сохранять больше информации и ускорять работу компьютера за счет более быстрого сообщения между разными частями. Компания Intel не хотела производить много дешевой продукции, как Fairchild, она собиралась стать высококонкурентным предприятием и продавать свой товар в больших объемах по высоким ценам. Рынок в то время зависел в основном от американского оборонного ведомства, но Нойс и Мур видели растущие перспективы на рынках индивидуальных потребителей.

Они прекрасно понимали, что коммерческий успех зависит от того, удастся ли им сократить путь от гениальной идеи до начала массового производства так, как никому до них не удавалось. Понимали они и то, что для этого требовались талантливые управленцы, какие редко встречались среди инженеров, обычно желавших создавать, а не руководить, и которыми в большей степени двигало желание творить, а не продавать. В то время число исправно работавших транзисторов недотягивало и до 20 % от всех произведенных, и столь неприлично низкий показатель нужно было увеличивать. Изготовление даже небольшой партии было довольно трудным делом: эту задачу можно было сравнить с проведением операции на участке размером с булавочную головку, когда любая примесь в воздухе или в материале могла убить пациента. Сотрудникам запрещалось на работе есть, курить и пользоваться косметикой. Они носили защитные костюмы, перчатки и сапоги. Существовали строгие инструкции, как поднимать инструмент или закреплять провод. Нойсу и Муру нужен был жесткий менеджер, который мог наладить проведение исследований, маркетинг и послепродажное обслуживание. Их

выбор пал на Эндрю Гроува, с которым они тесно работали у Фэйрчайлда.

Выбор кандидатуры на должность операционного директора был, мягко говоря, неожиданным, поскольку Гроув был скорее физиком, чем инженером, и скорее профессором, чем бизнесменом. Он говорил по-английски с сильным акцентом, а его громоздкий слуховой аппарат выглядел так, словно был сделан по другую сторону железного занавеса. Однако жесткости ему было не занимать. Нойс и Мур ставили цели, Гроув думал об их достижении. Нойс и Мур могли сказать, куда должен выехать поезд и во сколько прибыть в пункт назначения; Гроув обладал способностью и желанием привести его к конечной точке вовремя в целости и сохранности. Он с удовольствием преодолевал препятствия на своем пути и делал для этого все необходимое. Следующие сорок лет Эндрю Гроув отвечал за применение закона Мура на практике.

Нойс и Мур были первыми, кто в Кремниевой долине принял культуру управления компанией, отрицавшую иерархию, что являлось полной противоположностью корпоративным обычаям Восточного побережья[385]. Их подход сыграл важную роль для укоренения творчества в сфере высоких технологий, но этого было мало. Требовалось решительное и крайне дисциплинированное руководство. Эндрю Гроув сочетал в себе оба этих качества, благодаря чему и внес свой особый вклад.

Гроува от его руководителей отличала манера обращения с коллегами. В начале своей карьеры в Fairchild он работал помощником директора по исследованиям и разработкам. Находясь одновременно внутри и вне этого творческого процесса, он заслужил репутацию прямого, крайне организованного, но резкого человека. Нойс и Мур были всегда любезны и сдержанны, Гроув мог кричать, бить кулаком по столу и внушать ужас.

Существовало, однако, и более принципиальное отличие. Нойс и Мур давали инструкции и считали, что все будут им следовать. Наказаний за нарушение не было. С Гроувом такое не проходило. «Первые десять лет у Гроува в Intel была неписаная роль, — пишет журналист и историк Майкл Мэлоун. — Он должен был следить за тем, чтобы компания каждый день приближалась к целям, установленным Нойсом и Муром. Ему было дело до каждого человека и процесса в компании. Он строго следил за отчетностью в каждом офисе и не принимал оправданий за невыполнение плана»[386]. Биограф Тим Джексон писал, что Гроув был так строг, что люди задавались вопросом, неужели на него «настолько сильно повлиял тоталитарный режим, от которого он так хотел убежать»[387].

Гроув стал третьим по значимости человеком в Intel. В отличие от Нойса и Мура, он не считал себя инициативным предпринимателем. Конечно, ему хотелось быть независимым и самостоятельно контролировать свою профессиональную жизнь, но, поскольку у него была семья в Америке и родители, которым он отправлял деньги в Венгрию, он считал, что пуститься в рискованное предприятие — это слишком большая авантюра. «Это было ужасно»[388], — скажет он позже.

Гроув быстро нашел секрет решения проблемы качества Шокли. Он освоил техники производства, которые будут использоваться на протяжении всей компьютерной эры. Он создал среду, которая работала достаточно быстро, чтобы успевать за растущей скоростью компьютерных микрочипов.

В 1969 году Intel представила свой первый чип памяти, который мог хранить 64 числа (он назывался 64-битная динамическая память с произвольным доступом, сокращенно DRAM). Через год микросхемы Intel хранили 256 чисел, а еще через два — 1024 числа (чип 1103). DRAM 1103 был меньше размером и более энергосберегающим, чем его предшественник. Благодаря постоянному совершенствованию производственного процесса, организованному Гроувом, чип DRAM 1103 решил проблему, которая изначально стояла перед Intel: он окончательно вытеснил магнитный сердечник — громоздкий центр памяти ЭВМ. На протяжении двух лет DRAM 1103 был самым продаваемым полупроводником в мире, и Intel стала крупнейшим мировым производителем полупроводников[389].

Позже Гроув в своей известной книге «Высокоэффективный менеджмент» опишет уроки, которые он извлек в начале пути. Идеи, изложенные в ней, были новаторскими для своего времени, тем более для молодой отрасли, направляемой талантливыми, но недисциплинированными учеными и инженерами.

Гроув писал, что, во-первых, каждый сотрудник Intel, работавший хоть на производственной линии, хоть в отделе маркетинга, хоть в исследовательской лаборатории, отвечал за исполнение определенных задач. Во-вторых, оценивался командный результат, и роль руководителя заключалась в том, чтобы делать его лучше. В-третьих, следовало упразднить уровни управления. Руководители должны были находиться в постоянном и непосредственном контакте с подчиненными. Понять это было нетрудно, но выполнить тяжело. Сегодня эти положения могут показаться очевидными, но тогда они совершили революцию в теории и практике менеджмента.

Гроув всеми силами старался допускать как можно меньше ошибок. Он начал вести дневник, куда записывал все свои мысли

о процессе управления. Одна из самых поразительных записей рассказывает о переходе от стадии разработки к производству нового продукта и описывает все возможные проблемы на разных этапах. Гроув подчеркивал важность роли менеджеров в обеспечении ровного перехода от одной стадии процесса к другой. Он осознавал, что чаще всего ошибки возникают не внутри разных отделов, а в ходе их взаимодействия. И задача состояла не столько в изменении технологии, сколько в лучшей координации всего процесса.

Гроув сконструировал процесс управления, который позволил закону Мура работать. Для принципа, находившегося в центре полупроводниковой, компьютерной и коммуникационной революций с конца XX века, это значило немало. Во многом благодаря этому появились персональные компьютеры, мобильные телефоны, веб-серверы, сетевые маршрутизаторы и множество другой техники. В своем дневнике Гроув размышлял о балансе, который необходим, чтобы поддерживать энтузиазм в компании и идти впереди конкурентов. Как руководителю работать над сложной задачей, если в процесс вовлечено несколько специалистов? Как быстро может развиваться предприятие, чтобы сохранять высокую производительность? Как быть убедительным, но не авторитарным? Эти базовые вопросы управления не просто его волновали, он находил на них четкие ответы, обсуждая их с коллегами и изучая со студентами в Стэнфордском университете, где он читал лекции. В 1971 году, когда газеты придумали название «Кремниевая долина», Intel становилась путеводной звездой сферы высоких технологий, а Гроув — осью, вокруг которой вращалась компания.

Он часто проводил семинары для поднятия морального духа сотрудников. Вот пример одного из них.

> **Гроув:** «Как бы вы описали подход, принятый в компании?»
>
> **Сотрудник:** «В Intel ты не ждешь, что работу сделает кто-то другой. Здесь хватаешь мяч и бежишь с ним».
>
> **Гроув:** «Неправильно. В Intel хватаешь мяч, выпускаешь из него воздух, складываешь и убираешь в карман. Затем хватаешь другой мяч и бежишь с ним, а добежав до очковой зоны, достаешь первый мяч, надуваешь и получаешь двенадцать очков вместо шести»[390].

Культ управления

Гроув придерживался стратегии «конструктивной конфронтации» как лучшего способа добиваться от сотрудников максимальной производительности. Он много знал и был отчаянным спорщиком, поэтому мог безжалостно испытывать менее подготовленного сотрудника, допрашивать подчиненных и повышать голос на коллег, которые пытались ему противоречить. Крэйг Барет, который много лет был правой рукой Гроува и впоследствии занимал в компании многие руководящие должности, скажет в интервью Washington Post: «Периодически мы <…> говорили [Гроуву], что не обязательно хватать людей и бить их по голове кувалдой, есть же альтернативы»[391].

В 1976 году Гроув стал операционным директором, а в 1979 году — президентом Intel. Совмещая две должности, он детально планировал все производственные и административные процессы. Каждый сотрудник должен был ставить цели в работе, досконально просчитывать бюджет проекта, постоянно обновлять данные и объяснять расхождения. Гроув интересовался, сколько работающих интегральных схем произвел отдел и сколько времени на это было затрачено. Сколько соискателей прошли собеседование и с каким результатом? Сколько судебных исков было подано, чтобы защитить патенты Intel? Уборщиков он спрашивал, сколько квадратных метров они подметали за восемь часов работы. Гроув был одержим чистотой и вместе со своими помощниками устраивал неожиданные проверки туалетов, подсобок и кабинетов, отчитывал сотрудников за то, что у них слишком много бумаг на столе.

Однажды Гроув сделал выговор одному из руководителей за то, что тот не зашпаклевал дырку в стене, на что получил ответ: «Энди, у меня есть проблемы посерьезнее, чем эта дырка в стене». Гроув парировал: «Проблем побольше не существует. Проблемы есть проблемы»[392].

Гроув настаивал, чтобы все приходили на работу вовремя, и обязал всех сотрудников, в том числе руководителей компании, записывать все свои опоздания больше чем на пять минут. Мера оказалась непопулярной и вызывала недовольство и насмешки персонала. Под руководством Гроува в Intel каждый четко знал, за что он отвечает. Стиль руководства Гроува был прямой противоположностью управления в Fairchild Semiconductor, которая так и не смогла превратить свои идеи в продукт. Гроув делал все для того, чтобы получить высококачественный востребованный покупателями товар.

Система на кристалле

Intel радовалась успеху чипа 1103 и продолжала работу над одним из самых важных технологических прорывов, значимость которого поначалу не оценил даже Гроув. В 1969 году японская компания Busicom, занимавшаяся производством калькуляторов, обратилась к Intel с просьбой разработать микросхемы для печати, вычислений, отображения информации и выполнения других функций, иначе говоря, за усовершенствованным калькулятором. Заказ передали молодому инженеру Intel Теду Хоффу. Хофф пришел к выводу, что дешевле сделать одно устройство, чем создавать микросхему под каждую задачу[393]. Его идея была проста — сделать один калькулятор, состоящий из двух тысяч электронных элементов, начиная от чипов памяти и заканчивая часами для синхронизации операций. Это устройство размером с ладонь имело ту же вычислительную мощность, что и ЭВМ размером с комнату в 1947 году.

Микросхема «всё в одном», предложенная Intel, привела Busicom в замешательство. Им не нужны были подобные навороты, которые, как им казалось, не стоили запрашиваемых за них денег. В 1971 году компания попросила снизить цену контракта. Intel согласилась, но при условии, что сможет сохранить права на умный чип для использования на другом оборудовании других заказчиков. На том и порешили. В книге «Биография микропроцессора» Майкл Мэлоун напишет, что Busicom принял худшее деловое решение века[394].

Новое устройство назвали микропроцессором. Большинство компьютеров того времени были очень громоздкими, тогда как микропроцессор в прямом смысле слова стал «компьютером на кристалле». Именно он будет мозгом персонального компьютера и многих других устройств, которые мы используем сегодня. В начале XXI века микропроцессоры уже встраиваются в станки, автомобили, бытовую технику, медицинские приборы, роботов — почти *во что угодно*.

Первый бесперебойно работающий микропроцессор появился только в начале 1970-х годов, но на полное признание его практической ценности потребуется еще десять лет. Микропроцессоры начали встраивать в светофоры, кофеварки и холодильники, лифты и медицинские приборы, но самое большое значение они, пожалуй, имели для персональных компьютеров.

Изначально микропроцессор был нишевым продуктом, который использовали для определенных устройств: кассовых аппаратов, микроволновых печей и сложных станков. Но Intel

продолжала колдовать над схемами, и в 1974 году компания представила еще более передовой микропроцессор — 8080. «История вполне может назвать [8080] важнейшим монотоваром XX века»[395], — пишет Мэлоун. Вскоре команда инженеров сделала клавиатуру и монитор, которые позволяли контролировать микросхему 8080, и с гордостью отнесла показать их Гордону Муру. «Ну и что это?» — спросил он. «Домохозяйки смогут хранить в нем рецепты»[396], — последовал ответ. Мур не заинтересовался. Ни Мур, ни Гроув не поняли, что перед ними стоит один из главных инструментов цифровой эры. Не знали они и того, что недалеко от них, в Кремниевой долине, два неизвестных изобретателя Возняк и Джобс собирают в гараже первый компьютер Apple, первый компьютер для обычных людей, который можно будет взять и перенести. Индустрия персональных компьютеров станет главным рынком для микропроцессоров Intel.

Первые несколько лет Intel и некоторые из ее конкурентов, в том числе Motorola и Texas Instruments, оказались вовлечены в беспощадную гонку. Все они наперегонки пытались разработать и выпустить новый микропроцессор, чтобы привлечь клиентов. Победителем из этой схватки вышла Intel, превосходство которой состояло в организации бизнес-процесса; благодаря ему компания имела возможность не только разрабатывать и собирать микропроцессоры с недоступной ранее производительностью, но также предоставлять своим клиентам не имевшее аналогов обучение и послепродажное обслуживание. Intel преуспела в основном благодаря навязчивому желанию Эндрю Гроува превзойти соперников по каждому из этих пунктов.

1970-е годы сопровождались циклами дефицита и перепроизводства в отрасли высоких технологий, но Intel преодолела их благодаря завидной дисциплине. Ведущую роль в этом сыграли идеи и талант Гроува, которые привели компанию к новому прорыву в производстве высокотехнологичной продукции. Периоды спада оказывали разрушительное воздействие на отрасль, и привычным ответом многих компаний было сокращение *всех* расходов, в том числе на исследования. Гроув мыслил иначе. Он следовал закону Мура, а не бизнес-циклам. Он был единственным среди лидеров отрасли, кому хватило смелости ответить на резкий спад сокращением числа рабочих мест и принуждением сотрудников работать больше за меньшие деньги. При этом он *расширял* отдел исследований и разработок. Гроуву пришлось закрыть глаза на возмущение акционеров, требовавших сократить все расходы для сохранения квартальной прибыли, что, по их мнению, позволило бы компании выйти из рецессии гораздо сильнее конкурентов.

Важность этого решения невозможно переоценить. Мировая экономика стала более взаимосвязанной, и отныне технологичные производства, как и остальные отрасли, от нефтяной до банковской, сильнее зависели от ее спадов и подъемов. Бизнесмены придерживались мнения, что в трудные времена необходимо сокращать инвестиции и давать процессу полный ход, только когда мгла начнет рассеиваться. Гроув же интуитивно чувствовал, что природа конкуренции меняется, и понимал, насколько важны инвестиции в инновации и талант именно в тот момент, когда все остальные делают обратное. Учитывая естественную антипатию Уолл-стрит к компаниям-выскочкам, особенно к тем, расходы которых выглядели экстравагантно, действия Гроува требовали огромного мужества.

Стратегия сработала. Во время рецессии 1974 года, когда Гроув сократил персонал, но значительно поддержал отдел исследований, акции Intel упали на 80 %. Два года спустя, когда наступил период подъема, акции компании выросли в четыре раза — с 21 до 88 долларов за акцию, доходы увеличились на 65 % с 1975 года, а фонд заработной платы возрос почти вдвое. Еще один пример: во время экономического спада 1981 года Гроув вновь сократил расходы и штат, оставшимся сотрудникам на четверть увеличил рабочее время без дополнительной оплаты и вложил деньги в исследования и разработку. Intel вырвалась из рецессии с четырьмя новыми продуктами. Много лет спустя Гроув скажет: «Невозможно выйти из кризиса с той же продукцией, с которой вы в него вошли. Руководители должны хорошо видеть новые открывающиеся возможности»[397].

С ростом известности Intel росла и известность Гроува. За десять лет, с 1970 по 1980 год, ежегодная выручка компании увеличилась с 9 миллионов (при прибыли в один миллион) до 854,2 миллиона долларов (с прибылью в 96,7 миллиона)[398]. Кроме того, Intel расширила свою деятельность в США и в мире, открыв представительства в Калифорнии, Орегоне и Аризоне, а также в Малайзии.

Сломить конкурентов

В конце 1970-х годов Intel столкнулась с серьезной конкуренцией со стороны других производителей микросхем памяти. Например, многие эксперты считали, что микросхема «Motorola 68000» превосходила последнюю модель «Intel 8086». Однако Гроув не собирался сдавать позиции, завоеванные компанией в мировом бизнесе, и начал операцию по устранению конкурентов.

К делу он подошел с ответственностью военачальника: мобилизовал силы отделов продаж и маркетинга, пообещал большую премию тем сотрудникам, кто сможет удержать клиента Intel, в том числе потенциального, от перехода в Motorola. Он курировал агрессивную рекламную кампанию, в ходе которой в журналах появлялись статьи, превозносившие продукцию Intel. Он поддерживал связи с нужными людьми, чтобы постоянно получать отчет о развитии отрасли. Гроув зажег в людях такую страсть к победе, что многие в Intel хотели не просто продать больше, чем Motorola, но уничтожить ее в принципе. Спустя год позиционной войны Intel одержала победу, сохранив лидерство и репутацию. По мнению биографа Гроува — Ричарда Тедлоу, эта кампания «прекрасно отражала представление [Гроува] о бизнесе как о контактном спорте»[399].

В 1980-х годах Гроув и Intel продолжали процветать, преодолевая жестокие экономические циклы и успешно справляясь со сверхзвуковой скоростью технического прогресса. В начале 1980-х годов Intel постоянно попадала в список пяти крупнейших мировых компаний по версии журнала Fortune, но уже совсем скоро компании предстояло столкнуться с двумя колоссальными трудностями: началом эпохи персональных компьютеров и конкуренцией со стороны японских компаний Fujitsu и Hitachi.

Япония и другие проблемы

В 1980-х годах IBM была тяжеловесом компьютерного мира, где по-прежнему правили большие ЭВМ и вертикально интегрированные компании, пытавшиеся производить своими силами все комплектующие. Чтобы задушить на корню растущую угрозу бизнесу со стороны Стива Джобса и его нового компьютера, IBM была вынуждена разработать свой настольный компьютер. IBM не могла самостоятельно сделать микропроцессор, необходимый для новой машины, и обратилась за помощью к Intel. Вскоре на рынке появился первый персональный компьютер IBM. Если бы подразделение IBM по производству персональных компьютеров было независимой компанией, в 1984 году оно заняло бы 25-е место в списке Fortune 500.

Персональный компьютер IBM вызвал бурный рост индустрии и положил начало отказу от вертикально интегрированной модели ведения бизнеса. IBM полагалась на Intel в производстве микропроцессоров и на Microsoft в производстве операционной системы. С этого момента в отрасли закрепилась горизонтальная организационная структура, в которой бо́льшую часть комплектующих для компьютера поставляли сторонние производители. Микропроцессоры Intel быстро стали стандартом компьютерной отрасли, и производители операционных систем и аппаратной части разрабатывали свою продукцию под них. (Единственным исключением был Apple, поскольку Стив Джобс покупал микропроцессоры у Motorola.)

В начале 1980-х годов активно развивалось производство электронных игр, сложных автомобильных двигателей, цифровых моделей систем управления, появился интернет. Продолжала развиваться и Intel. Компания открыла производство в Сингапуре и Гонконге и около девяноста офисов продаж в семнадцати странах. Однако основному бизнесу Intel — производству микросхем памяти — серьезно угрожали японские конкуренты.

Первое время Гроува не слишком волновала конкуренция из Азии; в американском бизнесе полупроводников считалось, что японские производители могут хорошо копировать, но не способны изобретать. Мало кто осознавал, насколько быстро развивались японские компании, какие средства они вкладывали в исследования и насколько успешно сотрудничали с контрагентами для повышения производительности и внедрения инноваций. В начале 1980-х годов японское производство микросхем памяти обеспечивало выход высококачественной

продукции в размере 80 % по сравнению с 50 % в США[400]. Когда экономика США вошла в рецессию, японские компании благодаря более высокой производительности смогли снизить цены, таким образом увеличив свое присутствие на рынке и положив начало торговой войне дешевого экспорта в США.

И вот здесь Intel сделала крутой для транснациональной компании разворот — сменила поле боя. В 1985 году прибыль компании упала со 198 миллионов до менее чем двух миллионов долларов[401]. Гроув и Мур спокойно, но серьезно поговорили о сложившемся тяжелом положении. «Если бы нас выкинули и совет решил найти нового генерального директора, что бы, по-твоему, тот сделал?» — спросил Гроув. Мур уверенно ответил: «Он бы отказался от производства микросхем памяти [и сосредоточился на микропроцессорах]». Гроув онемел от удивления, но быстро пришел в себя: «Так почему бы нам самим не заняться этим?»[402] Так они и сделали: Гроув перевел Intel из бизнеса по производству микросхем памяти в бизнес по производству микропроцессоров. Для этого он уволил восемь тысяч человек и потратил больше 180 миллионов долларов на реорганизацию.

Со стороны может показаться, что производство микросхем памяти и микропроцессоров — это одно и то же. Однако навыки и подходы, которые требовались в этих областях, кардинально различались. Представьте, что Caterpillar решил отказаться от выпуска тракторов и начал делать спорткары: ему пришлось бы полностью переоснастить производство и переосмыслить деятельность компании. Так и Гроуву пришлось изменить Intel: решить, кого оставить, кого переучить, кого уволить, не говоря уже о том, какие сборочные линии переоборудовать, а какие закрыть. Все это ему пришлось сделать в течение одного 1986 года (кстати, Intel тогда впервые с 1970 года понесла материальные убытки). Это было преобразующее лидерство в чистом виде.

Ответ Intel на натиск японцев служит примером выдающегося делового подхода Гроува, его способности справляться с неудачами. Не раз и не два Intel сталкивалась с угрозой своему существованию, и каждый раз выходила из этой ситуации победителем. Гроув вел Intel через бурные воды гиперконкурентной среды, где успех определяли скорость и риск, где опытные ученые и технологи прыгали в лодку конкурентов, прихватив с собой коммерческие тайны, и где единственным ориентиром служил сумасшедший принцип закона Мура.

Способность Гроува к волевым переменам стала притчей во языцех. По словам Майкла Мэлоуна, Гроув был наделен сильным

инстинктом выживания. Он мог вывести Intel и самого себя из самого трудного положения, извлечь необходимые уроки и стать победителем. «В течение более чем тридцати лет, — пишет Мэлоун, — каждый раз, когда Intel падала (иногда по вине самого Эндрю), он, благодаря своей силе воли, ставил компанию на ноги и показывал, куда ей двигаться дальше»[403].

Компания, предвидящая будущее

Спустя годы Гроув опишет процесс перехода от полупроводников к микропроцессорам в своей книге «Выживают только параноики»[404] и подвергнет переоценке способы выхода компании из кризиса. Впоследствии его стратегию переймут многие другие крупные компании. Гроув выделил понятие «стратегически переломного момента» — периода, когда внешние силы давят настолько, что возникает необходимость в коренных изменениях как внутри компании, так и во всей отрасли. Он говорил о том, что подобное произошло в банковской сфере, когда банкоматы пришли на смену операционистам, и в розничной торговле, когда Wallmart разорил множество небольших семейных магазинчиков. Об экспансии японцев на американский рынок он писал: «Вы плывете под парусами и не замечаете, что ветер уже переменился, до тех пор, пока вдруг ваше судно не опрокидывается. И то, что раньше работало, вдруг работать перестает»[405]. Гроув отмечал, что в сравнении с обычными внутренними переменами стратегически переломный момент наступает настолько стремительно и несет с собой столько угроз, что в его потоке гибнут даже опытные пловцы[406].

В своей книге Гроув признался, что он не заметил наступления японских конкурентов, и призвал других внимательно, если не параноидально, отслеживать неизбежные переломные моменты, чтобы начать действовать на опережение или хотя бы иметь возможность быстро на них отреагировать. Он объяснил, как распознать первые признаки грядущих перемен, в частности при помощи сотрудников, работающих на передовой рынка: продавцов и руководителей среднего звена. Он рассказал, как понять, что происходит в голове у клиента — на поле боя, — и что с этим делать, как создать организационную структуру, которая позволит быстро передавать информацию с поля боя руководителям, чтобы те мобилизовывали компанию в рамках выбранного плана атаки. У компании должны быть длинные щупальца, чтобы исследовать рынок со всех сторон и создавать многочисленные точки соприкосновения с потребителями. Однако несмотря на отсутствие в таком взаимодействии системы, компания должна быть очень дисциплинированной. «Позвольте хаосу быть, — советовал Гроув, — а затем обуздайте его»[407].

Понятие стратегически переломного момента по Гроуву — наиболее важный вклад в теорию управления в непредсказуемой среде. Оно объясняет, как ориентироваться в ситуации кардинальной дестабилизации. В стратегически переломный

момент нужно быть готовым отказаться от всех своих убеждений и начать с нуля, научиться принимать информацию из разных источников, быть внимательным к искренним советам, даже если они противоречат тому, что вы хотели услышать. Сегодня лучшие лидеры во всех отраслях прекрасно осознают, насколько важно уметь предвидеть внезапную смену экономических и политических ветров, и многому они научились именно у Гроува.

В 1986 году Гроув увидел, что Intel стоит на пороге революционного переломного момента: занималась заря эпохи персональных компьютеров. Продажи ПК стремительно набирали обороты, и Гроув предложил IBM новый процессор Intel 386, состоявший из 275 000 взаимосвязанных транзисторов. Предложение Гроува заинтересовало IBM, но компания настаивала на том, чтобы Intel предоставил второго поставщика на случай сбоя в поставках (в то время это было стандартным требованием в отрасли).

Гроув, ревностно оберегавший секреты компании, ответил, что Intel не станет привлекать еще одну компанию, но, чтобы развеять опасения IBM, может предложить производить процессоры на нескольких своих заводах, обеспечив таким образом надежность поставок. IBM оставила это предложение без ответа, и для Intel наступил новый стратегически переломный момент. Гроув начал продавать микропроцессоры Intel 386 молодым конкурентам IBM — Dell, Zenith и Tandy. Спустя несколько месяцев IBM наконец согласилась купить 386-й, но было уже поздно: в компьютерной войне IBM утратила свои позиции, в то время как Intel стал практически единственным поставщиком микропроцессоров в отрасли (и вновь за исключением Apple, остававшегося с Motorola).

Эта победа меняла правила игры. Отныне микропроцессоры Intel становились отраслевым стандартом, а значит, производители комплектующих — программного обеспечения, клавиатуры, акустических систем — должны были выпускать продукцию, совместимую с ними. Компания фактически превратилась в монополию с прибылью 90 %. Поскольку спрос превышал предложение, на рынке возник дефицит, и от решения Intel стало зависеть, кто и когда получит микропроцессоры и какой будет их цена.

Следующей задачей, которая стояла перед Гроувом, была борьба с конкурентами, возмущенными рекламной кампанией Intel, проходившей под девизом «Победа любой ценой». Одна из компаний, проводивших исследование рынка, пожалуй, выразила мнение целой отрасли, написав: «Intel никогда не была ни альтруистической компанией, ни даже просто честной. В основе

ее корпоративной культуры лежали жадность, алчность и паранойя»[408]. Это мнение имело под собой основание. Гроув начинал свои презентации для клиентов демонстрацией изображения компании как гигантского замка, внутри которого находилось сверкающее сокровище — микропроцессор Intel 386[409]. Со всех сторон на замок было направлено оружие, символизировавшее судебные иски и конкурентов, грозивших похитить или уничтожить сокровище. Гроув демонстрировал слайды, где он отстреливался бесконечными исками от AMD, Motorola, Texas Instruments и Cypress Semiconductor. Intel действительно яростно набрасывалась на соперников, обвиняя их через суд в нарушении патентных прав и в сговоре. Втягивание конкурентов в длительные и дорогостоящие судебные процессы было центральной частью стратегии Гроува по их устрашению и даже уничтожению. «Нам кажется, что Intel считает опасными всех своих конкурентов, как существующих, так и только появившихся, — писал один из аналитиков Уолл-стрит в 1996 году. — Именно эта паранойя, укоренившаяся в культуре Intel, заставляла компанию атаковать собственную линейку продуктов, прежде чем такой шанс выпадал конкурентам»[410].

Золотая пора

В 1987 году Эндрю Гроув стал генеральным директором, а для Intel наступила золотая пора. Вклад Intel в создание микропроцессоров был несравнимо больше, чем вклад любой другой компании, и именно он сделал возможным появление персональных компьютеров, в 1990-х годах открывших человечеству путь в интернет. Появление интернета ознаменовало начало новой эпохи коммуникации и сотрудничества, предоставившей молодым компаниям возможность побороться со старыми игроками, отнявшей миллиарды у одних акционеров и подарившей их другим. В 1990-х годах появились компании — пионеры интернета, такие как Yahoo! Amazon, eBay и Google. Все они увеличивали спрос на персональные компьютеры на базе Intel. Однако успех не успокоил Гроува: с самого детства ведомый страхами, он научился обращать их себе на пользу и был всегда готов к новым стратегически переломным моментам. «Я беспокоюсь, что продукция прогорит, беспокоюсь, что товар выйдет раньше времени, что заводы плохо работают, беспокоюсь, что у нас слишком много заводов, — признавался он на пике своей карьеры в 1996 году. — Беспокоюсь, тех ли я нанял людей, боюсь дать слабину. И, разумеется, меня волнуют конкуренты»[411].

Годом ранее Гроув столкнулся и с личным переломным моментом: у него диагностировали рак простаты. С тем же подходом, который он использовал в завоевании рынка для Intel, он пошел в атаку на болезнь. Выслушав своего врача, он понял, что единого мнения о лучшем курсе лечения в медицине нет, и решил изучить вопрос самостоятельно. В течение восьми месяцев он читал одну за другой книги и статьи, вникал в медицинские понятия, закапывался в сугубо научные доклады. Он общался с врачами со всей страны. Он говорил с бывшими пациентами. Всю собранную информацию он внес в таблицу, чтобы получить наглядное представление, какой результат приносит тот или иной тип лечения. В итоге он выбрал облучение вместо хирургического вмешательства и нескольких других вариантов. Рак отступил.

Зато не отступили конкуренты Intel. Новые крупные соперники появлялись в Тайване и Южной Корее. Но пока у руля был Гроув, общая стоимость акций Intel выросла с 4,3 миллиарда до 114,7 миллиарда долларов, в списке Fortune компания переместилась с двухсотой позиции на тридцать восьмую[412]. Продажи выросли с 1,9 миллиарда до 26,3 миллиарда долларов,

прибыль — с 246 миллионов до 6,1 миллиарда[413]. Компания увеличивалась в два раза каждые два года. В каком-то смысле казалось, что ее собственный рост следует закону Мура. Кроме того, Intel стала одним из главных источников венчурного капитала для нового бизнеса. 31 августа 2000 года за одну акцию Intel давали 78 долларов, а вся компания оценивалась приблизительно в 500 миллиардов долларов и являлась самым дорогим производством в мире — дороже всех американских производителей автомобилей вместе взятых[414].

В 1990-е годы понятие транснациональной компании трансформировалось, и Intel под руководством Гроува шла в авангарде этого процесса. Теперь, чтобы стать международной компанией, недостаточно было открыть побольше филиалов, нанять побольше сотрудников за рубежом или больше зарабатывать на внешних рынках. Теперь требовалось установить международный стандарт качества продукции и услуг, привлечь самых талантливых сотрудников в разных странах и отыскать наилучшие способы управления международными каналами поставок. Гроув уверенно вел Intel в число сильнейших мировых корпораций.

В начале 1990-х годов больше половины доходов Intel приходили из-за рубежа. В 2000 году они составляли 63 %, а в 2008 году — 85 %. В 1990 году предприятия компании располагались в шести зарубежных странах: в Малайзии, на Филиппинах, в Сингапуре, на островах Карибского моря, в Японии и в Израиле. В 2008 году они появились во многих других странах, в том числе в Индии, Китае, Вьетнаме и Бразилии[415]. По всему миру на компанию работали около восьмидесяти двух тысяч человек[416]. Гроув при всей своей паранойе стал одним из первых американских руководителей высокотехнологичной компании, открывавшей исследовательские лаборатории за пределами США. Инвестируя в исследования за границей, Intel одновременно пыталась интегрироваться в местные рынки и привлекать к работе лучшие умы. Ее примеру последовали многие предприимчивые американские транснациональные компании. Гроув был одновременно и интернационалистом, и ревностным поборником идеи, что правительство США призвано выравнивать силы на международной арене, если ситуация поворачивается против американских компаний, особенно против Intel. Размещая представительства за границей, Intel одновременно призывала Вашингтон провести серьезное антидемпинговое расследование в отношении Японии, которую она обвиняла в подрыве свободной торговли и в создании препятствий Intel и другим компаниям на

японском рынке.

В 1998 году Гроув покинул пост генерального директора, заслужив славу одного из трех гигантов эпохи интернета вместе с Биллом Гейтсом и Стивом Джобсом. Он остался президентом Intel, отойдя от ежедневных забот об управлении советом директоров, и выступал в качестве мудрого авторитета для нации, которая, казалось, теряет свое понимание управленческих процессов. Когда в 1998 году после разоблачения мошенничества в крупных компаниях Enron и WorldCom разразился финансовый кризис, Гроув от лица всех граждан высказывался за основательный пересмотр принципов корпоративного управления.

Кроме того, он активно выступал за использование электронных средств связи для создания базы данных врачебных записей, чтобы модернизировать управление сложной системой здравоохранения и сократить ошибки при постановке диагнозов и во врачебной практике. В 2000 году у него диагностировали болезнь Паркинсона, и он начал принимать лекарства, чтобы уменьшить проявления болезни, продолжая при этом вести полноценную профессиональную и семейную жизнь.

Даже покинув пост президента в 2005 году, Гроув не только активно участвовал в обсуждении государственного здравоохранения, но и призывал Кремниевую долину применять научно-технический опыт для разработки экологически чистой энергии, в частности батарей для автомобилей.

Вклад

Эндрю Гроув не был ученым-новатором, как Роберт Нойс. Он не вывел выдающегося закона, как Гордон Мур. Его не знали все на свете, как Билла Гейтса. В отличие от Стива Джобса он не был гением проектирования и дизайна и не обладал столь же тонким чутьем на потребительские настроения. Он не стал богачом из Кремниевой долины, как Ларри Эллисон из Oracle. Но я уверен, что в будущем его роль в истории будут оценивать как исключительно важную. Гроув был не просто дальновидным руководителем, он был лидером, создавшим структуру управления, позволявшую предвосхищать изменения и быстро реагировать на стратегически переломные моменты. Он уловил, что именно необходимо высокотехнологичной компании или, возможно, любой амбициозной компании, чтобы преуспеть в эпоху невероятных изменений и нестабильности.

Гроув как никто другой воплотил собой Zeitgeist[417] конца XX века, когда взрыв технологического творчества и инноваций кардинально изменил мир. Холодная война и космическая гонка стимулировали стабильное развитие технологий. Евангелизм свободного рынка от Маргарет Тэтчер, падение Берлинской стены, открытие Китая Дэн Сяопином (как мы увидим в следующей главе) — все указывало на начало эры фантастических новых возможностей.

Эндрю Гроув, педант из Восточного блока с модными бакенбардами и грубо сделанным слуховым аппаратом, который подталкивал разношерстную команду пионеров индустрии к созданию важнейшей транснациональной технологической компании, который строил полупроводники, транзисторы, интегральные схемы и микропроцессоры, начал революцию на потребительском рынке, изменившую мировое сообщество в XXI веке. Он показал всему миру, что такое скорость и четкость, что означает идти на риск, что такое бескомпромиссная конкуренция, как использовать рецессию себе во благо, как учиться на своих ошибках и становиться более сильным и как быстро расширять свое присутствие во всех частях света. Он стал ярким примером того, как выживать и процветать в бизнесе, когда единственная постоянная — это бешеные изменения. Intel Гроува стала символом эпохи.

Intel выделяется на фоне остальных компаний не только потому, что ее продукция оказалась в центре компьютерной революции, но и потому, что Гроув внес огромный вклад в определение и распространение управленческих идеалов

в Америке, Европе и Азии. Они и сегодня приняты за основу во многих технологических компаниях. На протяжении минимум одного века компании всего мира обращались к опыту американских гуру менеджмента Фредерика Тейлора, внесшего монументальный вклад в теорию эффективности производства, и Питера Друкера, предложившего способы организации эффективного управления. Кто-то изучал методы таких промышленных гигантов, как Генри Форд, который благодаря внедрению конвейера произвел революцию в массовом производстве. Однако все они были либо теоретиками (Тейлор), либо практиками (Форд). Эндрю Гроув был и тем, и другим. Его заслуга не только в бизнес-достижениях, но также в способности передать свои мысли и опыт. Он помог создать корпоративную культуру, поощряющую индивидуализм, эгалитаризм, инновации и — чудесным образом в свете всего перечисленного — слаженную работу в команде.

Кроме того, Гроув внедрил принцип управления, который до сих пор применяется при производстве компьютерных чипов, значительно меньших размеров, более мощных и дешевых. В период между 1971 и 2011 годами Intel в миллион раз увеличил число транзисторов на микропроцессоре[418]. Сегодня на площади размером с точку в конце этого предложения можно разместить более шести миллионов транзисторов. За тот же период цена на транзисторы упала примерно в 50 000 раз. Объем энергии, потребляемой каждым транзистором, сократился примерно в 5000 раз, а скорость их работы выросла приблизительно в 4000 раз. В 2013 году Intel производила шесть миллиардов транзисторов в секунду, или двадцать миллионов на каждого человека на планете в год.

Еще один пример для сравнения: вычислительная мощность суперкомпьютера 1975 года стоимостью пять миллионов долларов сопоставима с мощностью современного айфона за четыреста долларов[419]. Это стало возможным благодаря повсеместному распространению интернета. Опасаясь, что скоро одна компьютерная микросхема будет забита транзисторами под завязку или что закон Мура будет нарушен физическими пределами миниатюризации, Intel и его конкуренты, в том числе IBM и HP, соревнуются в создании технологии, использующей лазеры и свет для передачи информации, что может стать прорывом, равным по величине изобретению транзистора или интегральной схемы[420].

Как и другие лидеры, чьи истории описаны в этой книге, Гроув не создал силы, изменившие его эпоху, но он с огромным успехом использовал их. Он вошел в индустрию высоких

технологий, когда траектория инноваций шла вверх, а атмосфера в Кремниевой долине была, как нигде в мире, благоприятна для раскрытия предпринимательского таланта. Именно поэтому в Тайване, Южной Корее, Сингапуре, Китае, Израиле и Великобритании — странах, стремящихся создать собственные зоны инновации и предпринимательства — сохраняется повышенный интерес к идеям Гроува.

* * *

Сегодня мир стоит на пороге третьей промышленной революции. Первая произошла в Англии в конце XVIII века и началась с механизации текстильной промышленности. Вторая — в начале XX века в Америке — с появления конвейерной ленты и массового производства[421]. Третья набирает силу с развитием современных коммуникационных технологий, особенно интернета и дигитализации, которые делают возможным появление роботов, искусственного интеллекта, цифровых датчиков, 3D-принтеров, больших объемов данных, новых термостойких материалов на основе нанотехнологий и многого другого. Наш век обещает глобальные перемены в том, что будет производиться, как производиться и где. 3D-принтеры уже способны создавать детали самолетов, но в будущем они, возможно, смогут печатать и человеческие органы. Разрабатываются датчики, которые будут передавать необходимую для диагностики информацию изнутри нашего тела. Профессор Массачусетского технологического института Эндрю Макафи описывает цифровую эру такими словами: «[Предыдущая] промышленная революция произошла, когда люди преодолели ограниченность своей физической силы. Теперь мы находимся на ранней стадии преодоления ограниченности своих умственных способностей — приумножая их во много раз за счет возможностей цифровых технологий»[422].

Объемы собранной информации, новые формы деятельности, связи, которые благодаря им появятся в мире, повышение качества жизни — все это не поддается прогнозированию. В конце 2014 года половина населения планеты имела доступ к интернету. По оценкам компании Cisco Systems, в 2014 году к интернету были подключены около 13,5 миллиарда устройств, к 2020 году их число может вырасти до 50 миллиардов. «Оборудование, подключенное к Сети, не ограничится привычными нам устройствами — компьютерами, планшетами или телефонами, — говорится в отчете Cisco, — это будут

парковки и будильники, железнодорожные пути, уличные фонари, мусорные баки и части реактивных двигателей»[423].

Для этого понадобятся триллионы микропроцессоров, которые историк Джон Стил Гордон назвал фундаментально новой технологией со времен появления парового двигателя. Чтобы подчеркнуть великую значимость микропроцессора, Гордон предлагает провести мысленный эксперимент:

> «Представьте: на дворе 1970 год, кто-то нажимает кнопку, которая останавливает все компьютеры. Обычный прохожий на улице ничего не заметит до тех пор, пока в конце месяца ему не придет привычная выписка из банка. Нажмите такую кнопку сегодня, и через мгновение в цивилизации случится коллапс»[424].

Машины встанут, самолеты не взлетят, промышленность будет парализована, каналы коммуникации выйдут из строя.

Огромный вклад Гроува в глобализацию — распространение технологии и процесса, которые сделали возможным серийный выпуск микропроцессоров и их поставки в любую точку земного шара. Он был пионером современной информационной эры. По мере развития глобализации информация перемещалась все дальше, все быстрее и все в больших объемах. Ее передавали, идя пешком и скача на лошади (Чингисхан), плывя на корабле (принц Энрике), по телеграфу (Сайрус Филд), телефону, радио, на машинах и в самолетах. Сегодня глобализацию невозможно отделить от информационных технологий. Кремниевая долина была и остается сердцем этой отрасли. Сердцем долины была и остается Intel. А сердцем Intel был Эндрю Гроув.

Глава X. Дэн Сяопин. Прагматик, перезапустивший Китай (1904–1997)

* * *

Дэн Сяопин родился в 1904 году в глухой деревушке китайской провинции Сычуань. Его отец был уважаемым землевладельцем, и несмотря на то, что в деревне не было почты, а новости приносили странствующие торговцы, он имел неплохое представление о том, что происходит в мире. В шестнадцать лет Дэн присоединился к другим китайским школьникам (всего около 1600 человек), чтобы отправиться во Францию по учебно-рабочей программе, которую Китай разработал для модернизации общества, униженного иностранной оккупацией. Дэн отправился в Париж из британского анклава в Шанхае, оставив за спиной многочисленные знаки «Китайцам и собакам вход воспрещен»[425].

Учеба во Франции началась в 1920 году. Несколько месяцев студенты не получали от своих спонсоров денег, и Дэн с товарищами оказались предоставлены сами себе. Они бросили учебу, жили по двадцать человек в комнате, поесть им чаще всего удавалось только раз в день, и то это был стакан молока с круассаном или небольшая порция овощей. Лишь немного зная французский, Дэн брался за любую работу, которую удавалось найти: например, делал резиновые сапоги и шины для велосипедов, а позже устроился обслуживать оборудование на заводе Renault.

В то время по миру расходились отголоски Октябрьской революции в России: она вдохновила рабочее движение во Франции, создание Коммунистической партии в Китае и европейского отделения Социалистического союза молодежи Китая (предшествовавшего появлению европейского отделения Коммунистической партии Китая)[426]. В 1922 году Дэн присоединился к молодым коммунистам в Париже и погрузился в атмосферу митингов, лекций и дискуссий с единомышленниками до поздней ночи. Через год он вошел в состав исполнительного комитета, в котором работали старшие и более авторитетные товарищи. Сам Дэн был только подростком, да к тому же небольшого роста, но он научился выглядеть сильным и уверенным в себе. Он заводил знакомства с будущими лидерами Компартии Китая, среди которых особенно выделялся Чжоу Эньлай, который впоследствии станет правой рукой Мао Цзэдуна. Дэн помогал Чжоу издавать выходившую раз в две недели газету «Красный свет», где публиковались тексты в духе марксизма и отчеты о коммунистическом движении.

Китайские студенты Парижа были вне себя от гнева, когда в мае 1925 года британские военные жестоко подавили забастовку на британском заводе в Шанхае. В июне того же года китайская молодежь, и в их числе Дэн, заблокировала вход в китайское посольство в Париже, требуя, чтобы посол выразил официальный протест в ответ на действия Великобритании. Студенческие волнения в Париже продолжались несколько месяцев, и усмирять разбушевавшихся иностранных студентов вышла полиция. Чувствуя угрозу, в январе Дэн и многие его друзья бежали в Москву — в центр растущего мирового коммунистического движения. Он успел вовремя: вскоре после его отъезда французские власти ворвались в комнату, где он жил, чтобы его арестовать. В Париже Дэн узнал о современных достижениях, но и столкнулся с вопиющей несправедливостью западного капитализма, раздорами внутри Коммунистической партии, а также с угрозой ареста и тюремного заключения. Он был готов к ожесточенной революционной борьбе в Китае.

Французский период выдался бурным и тяжелым, но в жизни Дэн Сяопина он сыграл важную роль. Пробыв много лет в тени Мао Цзэдуна, в 1970-х годах он встанет во главе Китая. На удивление быстро он отменит положения коммунистической революции Мао и сделает Китай центром мирового производства, обеспечит сотни миллионов граждан активной работой и привлечет столько же покупателей со всего мира. Дэн Сяопин даст Китаю ключ к огромному влиянию на мировую политику и экономику. Присоединив страну к остальному миру, он усилит

процессы глобализации и начнет сдвигать мировую торговлю и политическое влияние с Запада на Восток.

Подпольщик

Почти весь 1926 год Дэн провел в Москве, изучая коммунистическую доктрину. Затем он вернулся на Юг Китая, чтобы присоединиться к Чжоу Эньлаю. В регионе царила смута. Империя Цин пала, но новое центральное правительство было слабым, и в провинциях свою власть устанавливали военачальники. Россия, Япония и многие крупные европейские державы заняли коммерческие позиции на южном побережье, а коммунисты заключили крепкий временный альянс с оппозиционной Националистической партией в надежде не допустить дальнейшего захвата своих территорий иностранными государствами. Однако союз соперников продержался недолго, и уже очень скоро националисты начали жесткую кампанию по уничтожению коммунистов.

Под давлением националистов Чжоу и Дэн с товарищами переместились из Ухани в Шанхай, где Дэн стал ведущей фигурой коммунистической подпольной ячейки. Он передавал указания партийным ячейкам в городе, хранил и распределял деньги, вел протоколы важных собраний, координировал деятельность представительств партии по всему Китаю. Опережая действия националистической полиции, Коммунистическая партия постоянно меняла местонахождение штаба. Ее члены часто использовали псевдонимы, некоторые из них носили дорогую одежду, чтобы на улице их принимали за представителей буржуазии. Дэн организовал себе прикрытие в самых разных областях: сначала он выдавал себя за бакалейщика, потом — за продавца антиквариата.

Летом 1929 года, когда Дэну было 25 лет, партия перевела его из подполья Шанхая в Гуанси — горный район на юге Китая. Он вербовал тысячи крестьян и организовывал партизанские вылазки против националистов. Его бойцы были вооружены в основном только вилами и лопатами, но это был боевой отряд энтузиастов. Дэн вел пропагандистскую деятельность, крал оружие из государственных арсеналов, заключал пакты с местными командирами о поддержке коммунистов. Он призывал крестьян убивать землевладельцев, полагая, что, запачкав руки в крови, те встанут на путь революции, поверят в общее дело и будут бороться против врага[427]. Однако его усилия не увенчались успехом: базы были захвачены, а многие лидеры, с которыми он успел подружиться, убиты.

Несмотря на провал, Дэна все же повысили до политического комиссара одного из военных соединений Коммунистической

партии. Он действовал в юго-восточной провинции Цзянси, оплоте коммунизма, где набирал силу молодой Мао Цзэдун. Несмотря на то что русские советники призывали их атаковать оппозиционные силы в городских районах, Мао придерживался стратегии революции деревень, стремясь избежать лобового столкновения с превосходящими военными силами.

Противники Мао обвиняли Дэна в отклонении от партийной линии и принуждали его публично покаяться. Они лишили его всех званий и полномочий и выслали в небольшой город работать скромным партийным наблюдателем. Ко всему прочему его вторая жена ушла от него к одному из его обличителей.

Коммунистическая партия всегда проверяла своих лидеров на верность идеологии, заставляя их терпеть публичное осуждение и принуждая к самокритике. Если власть устраивала глубина их раскаяния, они приговаривали их к тюрьме или отправляли в ссылку, а затем реабилитировали. В противном случае процесс заканчивался казнью. Дэн Сяопина реабилитировали спустя всего несколько недель. Возможно, благодаря вмешательству Чжоу Эньлая или даже Мао Цзэдуна. Так или иначе, но он заручился поддержкой двух будущих руководителей Китая.

Великий поход

В начале 1934 года армия националистов под предводительством генерала Чан Кайши окружила войска Мао, поставив существование Коммунистической партии Китая под угрозу. Коммунистам в очередной раз пришлось спешно покинуть занимаемые позиции. 10 октября они выдвинулись в Великий поход. Он продлится целый год, за это время будет пройдено более девяти тысяч километров. Дэн шел вместе со всеми. Всё — от еды до письменных принадлежностей — везли с собой на мулах и лошадях. Караван был легкой мишенью для националистов. Участники похода страдали от болезней, голода, ран и сильной усталости, но упорно продвигались вперед через крутые горы, продуваемые всеми ветрами равнины и гнилые болота. Питались они мясом дохлых лошадей. Дэн заразился тифом и едва не умер. Из восьмидесяти тысяч участвовавших в походе до конца дошли меньше восьми тысяч.

В январе 1935 года изможденные люди остановились в городе Цзуньи провинции Гуйчжоу подвести итоги и подумать о будущем. Дэн Сяопин как заведующий секретариатом партии первым узнавал о противоборстве внутри партии, столкновении личностей и идеологий, поэтому Чжоу Эньлай попросил его подготовить декрет, который ратифицировал бы военное лидерство Мао и открывал ему путь к управлению Китаем. Позже его назначили ответственным за пропаганду в одной из армий, и в его обязанности входило объяснять политику Мао солдатам.

Многие ветераны похода, и Дэн в их числе, взошли на политический Олимп Китайской революции.

Победа коммунистов и первый опыт прагматической реформы

В 1931 году, когда Дэн отступал в Гуанси, японская армия атаковала северные области Китая и в следующем году заняла Шанхай. В 1937 году японское наступление вынудило коммунистов и националистов заключить новый союз. Однако политические соперники понимали, что он просуществует ровно до тех пор, пока у них есть общий враг в лице Японии. Сразу же после капитуляции Японии в 1945 году гражданская война в Китае разразилась с новой силой, и борьба коммунистов и националистов продолжалась еще четыре года. Завершив войну с японцами и националистами, Дэн обрел славу легендарного полководца и доверенного лица Мао. Но именно в это время он посеет зерно идеи, которая впоследствии перевернет маоизм.

Дэн Сяопин досконально изучал врага, чтобы затем играть на его слабостях. Военный авторитет он завоевал во многих боях, но окончательно слава талантливого военачальника пришла к нему после победы, одержанной над националистами в 1948 году в крупнейшем сражении в истории Китая — Хуайхайской битве. На кону стоял контроль над центральной частью страны. Дэн координировал больше полумиллиона солдат и в итоге разбил армию Чан Кайши, вынудив того занять оборонительную позицию вплоть до окончания войны. Эта победа стала переломным моментом в ходе коммунистической революции.

Уже тогда Дэн Сяопин демонстрировал «капиталистические наклонности», значительно расширяя понятия Мао об управлении социалистической экономикой[428]. Он разрешал крестьянам продавать урожай, не выплачивая налог на прибыль. Собственникам — сдавать свои земли в аренду фермерам, чтобы те могли расширять производство. Он экспериментировал с мерами финансового стимулирования, считая, что экономическая выгода — это ключ к лояльности масс. По его мнению, социалистическое общество, свободное от мыслей о личной выгоде, следовало строить постепенно, и все изменения должны были происходить под грамотным руководством.

1 января 1949 года коммунисты заняли Пекин и всего через несколько месяцев объявили о создании Народной Республики. Они объединили Китай и аннулировали все неравноправные соглашения с Западом. Мао объявил народу: «Мы, четыреста семьдесят пять миллионов китайцев, выстояли»[429].

Однако сорок лет войны не прошли для Китая бесследно:

инфляция, дефицит продовольствия, голод, удручающее состояние дорог, полуразвалившиеся школы и миллионы людей, оставшихся без крыши над головой. Грабежи и коррупция процветали. Националисты, поддерживаемые США, отступили на Тайвань, британцы пытались вернуть Гонконг, а Тибет требовал независимости. В столь непростой обстановке Мао решил передать некоторые провинции под контроль военачальников. Дэн Сяопина отправили управлять многообразным, но бедным юго-восточным регионом, распростершимся на трети всей территории Китая.

В следующие несколько лет Мао доверял Дэну все более важные посты. К 1956 году Дэн Сяопин стал одним из шести самых влиятельных людей в Китае. Со своей третьей женой и пятью детьми он обосновался под стенами Запретного города, где жила политическая элита Китая.

В партийных интригах, которые плелись вокруг Мао, Дэн проявил себя как проницательный чиновник: в дебатах он всегда выступал на стороне Мао и хорошо понимал, когда стоит промолчать или отступить, чтобы не провоцировать развитие потенциально взрывоопасной ситуации. Председатель был человеком своенравным, запросто подтасовывал факты под свою идеологию и мстил каждому, кто ему перечил. В этой потенциально опасной для жизни политической среде, где судьба чиновников зависела от их личных отношений с Мао, Дэн проявил себя как искусный координатор крупных партийных собраний и инициатор политических решений: он собирал докладчиков, согласовывал мнения и подводил итоги встреч, сглаживая острые углы. Мао видел в Дэне выдающегося политического деятеля и хорошего исполнителя, а не амбициозного смутьяна, способного пойти против него. У Дэн Сяопина все шло своим чередом. Он разбирался в людях и знал, кого назначить на ту или иную должность. Он мог вернуть политику в заданное русло, если она отклонялась от основного курса партии. Именно эти навыки откроют ему дорогу к вершинам китайской системы власти.

В то время как многие высшие чины были озабочены культом личности Мао и опасались возмездия за несогласие с лидером, Дэн — один из немногих — не скрывал свои взгляды. Он выступал за формирование более эффективного государственного управления и особенно за четкое разделение Коммунистической партии и правительства при принятии политических решений. Он стимулировал экономический рост и уменьшал влияние факторов, разгонявших инфляцию. Ему нравилось экспериментировать с различными мерами стимулирования

экономики и проверять, какие из них можно использовать в масштабах всего государства. Воспевая «идеи Мао», он говорил и о том, что, применяя его доктрины к конкретным ситуациям, следует проявлять гибкость и учитывать конкретные обстоятельства.

Дэн Сяопина опять заносит — и не последний раз

В конце 1956 года Мао решил разрядить политическую обстановку в Китае. Он провозгласил новый политический курс, открывавший дорогу свободе слова, произнеся: «Пусть расцветают сто цветов, пусть соперничают сто школ»[430]. Однако всего через два месяца, придя в ужас от объема обрушившейся на него острой критики, Мао начал жесткую контркампанию. Миллионы интеллигентов, чиновников и даже рабочих и крестьян лишились своей репутации, став «правыми элементами», десятки тысяч людей оказались в тюрьме. Несмотря на готовность экспериментировать с экономикой, когда дело касалось политики, Дэн Сяопин придерживался догм. Он был против «ста цветов» с самого начала и всецело поддержал репрессии[431]. У него не было опыта демократического управления, и он искренне полагал, что заносчивой интеллигенции, вставшей на пути у трудолюбивых членов правительства, досталось по заслугам.

Дэн не раздумывая поддержал и следующую крупную идеологическую кампанию, которая получила название «Большой скачок». Кампания была запущена в 1958 году как программа резкого увеличения промышленного производства до уровня США и стран Европы. Мао ставил чрезмерно амбициозные и абсолютно недостижимые цели по наращиванию производства стали, угля, электричества, и очень скоро «Большой скачок» превратился в мегаломаниакальную попытку вылепить идеальное социалистическое общество. Мао попытался уничтожить деньги и загнать всех крестьян в народные коммуны, где никто не имел личной собственности. Все они должны были жить в общежитиях и носить одинаковые синие штаны и робы. Последствия такой политики не заставили себя долго ждать. Например, когда Мао приказал коммунам наращивать производство стали в домашних плавильных печах, крестьяне, чтобы достичь поставленных целей, плавили мотыги и плуги, забыв про урожай.

Чем безумнее становилась политика «Большого скачка», тем сложнее прагматикам вроде Дэн Сяопина было ее поддерживать. Дэн и некоторые другие высокопоставленные чиновники выезжали в сельскую местность, где их встречали бескрайние заброшенные поля и толпы голодных жителей. В 1962 году Мао признал, что программа провалилась, и поручил Дэну Сяопину и Лю Шаоци, занимавшему пост председателя КНР, заняться восстановлением экономики. Мао обещал не вмешиваться в

решение повседневных вопросов, и Дэн приступил к внедрению изменений. Прежде всего он запросил у чиновников реальные, а не завышенные ради выполнения плана показатели и похоронил идею массовой мобилизации населения для наращивания показателей промышленного производства. «Неважно, черная кошка или белая, если она может ловить мышей — это хорошая кошка»[432], — сказал он на партийном собрании. По инициативе Дэн Сяопина были расформированы крупные коммуны и восстановлены некоторые из частных хозяйств[433]. Он закупил за рубежом большие объемы продовольствия, израсходовав на это скудные запасы иностранной валюты, сделанные Мао. Он сократил субсидирование убыточной тяжелой промышленности. Он объявил войну коррупции, которая как ржавчина разъедала партию. Он восстановил в должности некоторых руководителей, лишившихся своих постов во время репрессий «ста цветов», и всеми силами старался вернуть боевой дух партии.

Наблюдая за политикой Дэн Сяопина и ростом его авторитета, Мао начал сомневаться в том, что его когда-то надежный помощник по-прежнему верен ему и идеям революции. Поэтому, как только экономика воспряла духом, он задумался о восстановлении своего в*и*дения идеального социалистического общества. Мао понимал, что у Дэн Сяопина свой взгляд на то, что является эффективным на практике, и ему бесполезно поручать выполнение этой задачи. По мнению Мао, Китаю следовало вернуть первоначальный идеологический пыл. С этой целью в 1966 году он начал Великую пролетарскую культурную революцию, которая приведет к массовым арестам врагов Мао, на долгие годы погрузит страну в экономический хаос и обречет на международную изоляцию. На этот раз в числе врагов окажется и Дэн Сяопин.

Домашний арест, ссылка, изоляция

Первый выстрел Культурной революции был произведен размытым призывом в партийном циркуляре: искоренить «реакционное буржуазное мышление» в образовании, средствах массовой информации, литературе и искусстве. Вскоре партия призвала к аналогичной чистке в высших правительственных и военных кругах, а также в самой Коммунистической партии. В Пекине студенты вышли на улицы, круша все на своем пути, критикуя преподавателей и руководство учебных заведений и расклеивая повсюду изобличающие плакаты с изображением неугодных им политических деятелей. Не советуясь ни с кем из своих приближенных, Мао сформировал Группу по делам Культурной революции, которая наделялась неограниченным правом изолировать и наказывать любого человека за его недостаточную приверженность маоизму. С определенного момента большую роль в Группе начала играть жена Мао — Цзян Цин. Дэн не скрывал своей неприязни к Цзян Цин. Он отказывался ходить на нравоучительные политические оперы, которые она спонсировала, а если и оказывался там, то демонстративно засыпал.

Недооценив власть новой структуры, Дэн и Лю отправили представителей партии в учебные заведения, чтобы призвать мародерствующих студентов (они называли себя «хунвейбинами», или «красными охранниками») к мирному урегулированию проблемы. Летом 1966 года Мао обвинил Лю и Дэна в попытках утихомирить хунвейбинов вместо того, чтобы их воодушевить. Дэна назвали «прихвостнем капитализма», лишили всех занимаемых постов и публично унизили на массовом митинге на площади Тяньаньмэнь. Когда пришло время самокритики, Дэн сказал то, что должен был сказать ради спасения своих товарищей по партии и своей жизни: «Когда я думаю, сколько вреда я принес революции своими ошибками и преступлениями, то чувствую себя очень виноватым. Мне стыдно и горько, я сам себя ненавижу. Любого наказания будет недостаточно»[434]. Однако это не помогло.

Один из журналистов сравнил хунвейбинов с шакалами, набросившимися на раненого оленя. Их кампания по свержению буржуазных авторитетов закончилась парализацией железных дорог, закрытием школ, фабрик и ферм и сломала жизни миллионам людей, обвиненных в прислужничестве капитализму[435]. Хунвейбинам было позволено заходить в Запретный город, вытаскивать чиновников из их домов и

избивать их на глазах у их семей. Пощады не было никому: ни мужчинам, ни женщинам, ни детям, ни старикам. После того как в 1967 году Мао снял Лю Шаоци с поста председателя партии, хунвейбины устроили ему травлю, убив самого Лю и двух его сыновей. Всего «красные охранники» убили около четырехсот тысяч человек, а изувечили и того больше.

Правительство посадило Дэн Сяопина и его жену под домашний арест в Запретном городе. На улицах установили громкоговорители, из которых круглые сутки в его адрес звучали оскорбления. Однажды хунвейбины вытащили его и жену из дома и заставили несколько часов стоять с разведенными в стороны руками и опущенной головой. После этого их оплевали и избили на глазах у детей. Насилие над семьей Дэна достигло апогея, когда хунвейбины избили его старшего сына Пуфана, а затем заволокли его в комнату на третьем этаже, где сказали, что из нее есть только один выход — через окно. Пуфан вышел. До сих пор точно неизвестно, спрыгнул он сам или его выбросили. До конца жизни он останется парализованным.

В разгар революции Группа и ее жестокая орда набрала такие обороты, что даже Мао уже не под силу было их остановить. Несмотря на политические настроения, Дэна не отправили в тюрьму. Поговаривали, что у него даже был специальный канал связи для общения напрямую с Мао. В октябре 1969 года Дэн Сяопин с женой уехали в Наньчан — город в провинции Цзянси на юго-востоке Китая, где он однажды разбил националистов и где теперь его семье было выделено скромное жилище и предоставлены рабочие места на ближайшем тракторном заводе.

Дэн в свои шестьдесят пять лет был вынужден колоть дрова, чтобы отапливать дом и мыть полы, пока жена стирала и штопала белье[436]. Летом стояла такая жара, что ночью приходилось постоянно вставать за водой и обливать кровать. Но зато там их не могли достать «красные охранники».

Вскоре к ним присоединились их двое детей, один из которых был прикован к инвалидному креслу. Дэн ухаживал за Пуфаном, мыл его и укладывал спать. Он каждый день проходил около шести километров пешком, протоптав тропинку вокруг дома. Никто не знает, почему Мао спас Дэна от Культурной революции. Возможно, он ждал того дня, когда тот вновь потребуется Пекину.

Возвращение

В 1970 году Мао отверг своего наследника Линь Бяо, обвинив его в попытке организации государственного переворота. В следующем году Линь погиб при загадочных обстоятельствах в авиакатастрофе над горами Монголии. Дэн понимал, что борьба за право быть преемником Мао продолжается. В ноябре он написал Мао письмо, в котором восхвалял его блестящие лидерские качества, проявленные при раскрытии заговора Линя. В том же письме он говорил, что хочет отдать свой долг стране, и просил разрешения снова работать для партии, пусть даже это будет выполнение технических поручений.

Ответа Дэн не получил, но условия его жизни начали улучшаться: ему позволили отправить Пуфана в лучшую больницу Пекина, а его надзиратели куда-то исчезли, предоставив семье бо́льшую свободу передвижения. Весной 1972 года Чжоу Эньлай написал Дэн Сяопину письмо, в котором посоветовал отправить Мао послание, содержащее разумную долю самокритики. Это поможет, писал он, вернуться обратно в Пекин. Дэн последовал его совету: выразил безусловную поддержку Культурной революции и покаялся в своем «уклонизме».

В начале 1973 года Мао разрешил Дэну приехать обратно в Пекин, что сильно разозлило его противников и особенно жену Мао — Цзян Цин. Но теперь у Мао были политические разногласия с женой, к тому же во главе правительства стоял Чжоу Эньлай. Многие руководители пали жертвой партийных чисток, так что Чжоу нуждался в талантах Дэн Сяопина. К тому же у Дэна все еще оставались влиятельные сторонники в военных кругах, что открывало путь для его реабилитации. В феврале, восстанавливая Дэна в должности вице-премьера, Мао говорил Центральному комитету партии: «Дэн обладает редким талантом. Его знают и в военных, и в гражданских кругах. Он как игла, сокрытая в вате. Он ответственно решает различные проблемы»[437].

Мао слабел от болезни Паркинсона, Чжоу Эньлай умирал от рака. В последующие годы борьба за продолжение дела Мао развернется между Дэн Сяопином и «Бандой четырех» (Цзян Цин и ее сторонниками). И Мао, и Чжоу возлагали на Дэна все бо́льшую ответственность — в экономике, в военной реформе, в восстановлении сил деморализованной партии. Дэн даже замещал больного Чжоу на дипломатических приемах. Политический авторитет Дэн Сяопина набирал вес, в том числе

благодаря тому, что он единолично представлял Китай на международной арене. Например, на съезде Генеральной Ассамблеи ООН в 1974 году. Именно тогда Дэн Сяопин впервые со студенческих лет оказался на Западе. Он увидел жизнь Нью-Йорка и понял, насколько огромен экономический и социальный разрыв между Китаем и Америкой. Несколько лет спустя он уговорит своего младшего сына Дэн Чжифана учиться в США: «Посмотришь, на что похож современный мир»[438].

В вакууме, в котором он оказался, он быстро шел вперед, рискуя получить очередной удар от Председателя. Беспочвенные разговоры Мао о движении Китая вперед к социалистическому совершенству, постоянные зачистки партии от идеологически неверных заставили Дэна засучить рукава и встать на курс политического прагматизма. Культ личности Мао стал меркнуть на фоне усилий Дэна по развитию профессиональных и технических компетенций в партийном аппарате. Там, где Мао прославлял рабочих, работавших в полях, Дэн прославлял предпринимателей, которые строили на этих полях что-то новое.

В начале 1975 года правительство запустило программу «четырех модернизаций», направленную на развитие сельского хозяйства, промышленности, армии, науки и техники. К ее исполнению Дэн Сяопин приступит со свойственным ему подходом «доводить дело до конца». Он предложит меры материального стимулирования рабочих и крестьян, чтобы увеличить производство. Он откажется от протекционистской политики Мао в отношении национальной промышленности и поставит в приоритет развитие внешней торговли. Он будет избегать некоторых маоистских тем, например таких, как революция масс и эгалитаризм, напоминая всем, что революция без экономического прогресса — пустой звук[439]. Под его контролем будут восстановлены дороги и железнодорожные пути, вновь откроются заводы, начнет расти сельскохозяйственное производство. Благодаря ему Китай выйдет из состояния изоляции. В 1975 году Дэн впервые в качестве лидера китайского коммунизма с официальным визитом приедет в западную страну: это будет Франция.

В конечном итоге его прагматизм победит. Но до этого Дэн Сяопину придется пережить еще одну опалу. В середине 1975 года «Банда четырех» начала кампанию против Дэн Сяопина, обвинив его в том, что он возвращает Китай на путь капитализма. Его безжалостно критиковали на заседаниях и в средствах массовой информации, развешивали плакаты с критикой в его адрес на улицах. Дэн игнорировал все нападки «банды»[440]. Сохраняя полное хладнокровие, он отключал свой слуховой

аппарат, когда Цзян Цин и другие поносили его. Переломным моментом стали похороны Чжоу Эньлая в январе 1976 года, на которых присутствовал Дэн Сяопин и на которые Мао и «Банда четырех» прийти отказались, аргументируя это тем, что Чжоу отклонился от пути революции. (Существует еще одна версия, что Мао просто заболел.) Понимая, что дань уважения, отданная Эньлаю, может обернуться тюрьмой или того хуже, Дэн Сяопин при содействии своего старого товарища военных лет маршала Е Цзяньина бежал в Гуандун.

Мао назначил своим преемником Хуа Гофэна, который казался ему самым надежным продолжателем его дела. Дэн Сяопин затаился и ждал. Впрочем, ждать пришлось недолго. Через полгода Мао умер, и развернулась новая схватка за власть. Е Цзяньин убедил президента Хуа, что «банда» угрожает стране и лично Хуа, и получил разрешение на арест Цзян Цин и ее соратников. По всей стране развернулись празднования, люди испытывали облегчение, что хаос эпохи Мао закончился, и выражали свою поддержку курсу прагматической политики[441].

Через несколько дней Дэн отправил Хуа из своего секретного убежища цветистое письмо с поздравлениями, выражением поддержки и уверениями в верности, в котором в то же время признавал и собственные ошибки. Еще через некоторые время он задал Хуа вопрос, возможна ли его реабилитация. Хуа хоть и видел в Дэне угрозу своей власти и курсу Мао, которого придерживался, но все же уступил под натиском маршала Е и других старых соратников и летом 1977 года вернул Дэн Сяопина в правительство.

Начало эпохи Дэн Сяопина

Дэну было чуть за семьдесят, он был крепким, энергичным и ни о чем не жалел. Несмотря на то что во главе государства стоял Хуа, Дэн умудрялся назначать на ключевые посты своих людей и руководить реабилитацией тысяч людей, пострадавших в ходе Культурной революции. Дэн не поддерживал Культурную революцию, и это требовало исключительной осторожности: осуждать политику Мао без дискредитации самого Мао. В декабре 1978 года Дэн Сяопин предложил кардинальную смену курса, сказав, что Китаю нужны «первооткрыватели, которые не боятся думать, искать новые пути и предлагать новые идеи». Китай нуждался в выходе из досадной изоляции. «У тех, кто более развит, сначала нужно учиться, и лишь затем догонять и обгонять их, — говорил он. — Независимость не означает закрытой двери в мир, а самостоятельное экономическое развитие — слепого противостояния всему иностранному»[442].

В течение 1979 года Дэн Сяопин вернет себе много прежних ролей. Он возьмет на себя ответственность за науку, технологии и образование в стране, объясняя коллегам, что люди, которые работают головой, должны пользоваться уважением[443]. Через год он также возьмет под свой контроль внешнюю политику. Он совершит рабочие поездки по Юго-Восточной Азии, посетит Японию, встретится с президентом США Джимми Картером. Он побывает на Нью-Йоркской фондовой бирже, с удовольствием примерит огромную шляпу ковбоя в Техасе и посидит за штурвалом тренажера космического шаттла. Именно Дэн Сяопин завершит процесс нормализации отношений с США, начало которому было положено визитом Никсона в Пекин в 1972 году.

Несомненно, Хуа тоже был модернизатором: он отправлял делегации за границу для изучения иностранных практик управления и обсуждал возможность создания специальных экономических зон, в которых иностранцы могли бы свободно осуществлять инвестиции в Китай. Однако его активность не могла сравниться с активностью Дэн Сяопина. Хуа много критиковали за неэффективность, и в 1980 году он оставил свой пост и занял должность поменьше в политбюро. Никто не развешивал на улицах очерняющих его плакатов, его не клеймили прилюдно позором, не заставляли выступать с самокритикой и не отправляли в ссылку. Маоисты ушли, Дэн Сяопин пришел.

Верховный вождь

В 1980 году началась эпоха реформ. Новый руководитель Китая Дэн Сяопин управлял преобразованием Поднебесной без малейшего намека на культ личности. Более того, должности Дэна — заместитель премьера и Председатель Центрального военного совета — в первое время скрывали его истинное влияние. Потребовалось больше двух лет на то, чтобы Дэна открыто признали «верховным вождем», главным среди равных в коллективном управлении. «В анналах мировой политической истории, — напишет биограф Дэн Сяопина Эзра Фогель, — сложно найти другой такой пример, когда человек стал лидером крупного государства без официального признания его назначения»[444].

В китайской традиции тайна всесилия — в незаметности, а заметить Дэна было непросто[445]. Он входил в зал в окружении помощников, которые были на голову выше его. Он приветствовал гостей слабым рукопожатием. Он излагал свои мысли скупо и без эмоций. У него была плохая дикция. Он отступал, если его просили разъяснить сказанное. «Его поведение не просто исключало любое подозрение на культ личности, — писал китайский исследователь Лучиан Пай, — он, казалось, искал анонимности»[446]. Дэн всеми силами старался дойти до сути дела без лишней помпы. Генри Киссинджер вспоминал о своем личном опыте общения с ним так: «Привыкший к философским изысканиям и косвенным намекам Мао, а также к элегантному профессионализму Чжоу, я потратил какое-то время, чтобы привыкнуть к едкому строгому стилю Дэн Сяопина, его периодическим колким комментариям и презрению к разглагольствованиям. Маленький, жилистый, всегда готовый к делам, он входил в зал, будто движимый какой-то невидимой силой»[447].

Взгляды Дэна были менее китаецентричными, чем у его коллег. Его предшественники винили в проблемах страны происки иностранных захватчиков и подчеркивали превосходство китайского пути. Дэн, поездив по миру, сделал совершенно иной вывод: Китаю пора прекратить обвинять иностранцев в своих проблемах и научиться у мира как можно большему и как можно быстрее[448]. В 1960-х годах подавляющая часть Азии по-прежнему находилась в экономическом застое, но в 1970-х годах проявилось японское чудо, которое увлекло за собой Тайвань и Южную Корею. Для Дэна было очевидно, что и Китай должен идти вперед. Так, словом и делом, государственным и личным,

Дэн развернул Китай от старых обид к многообещающему будущему[449].

В следующие двадцать лет целью всех усилий Дэн Сяопина станет экономическое развитие. Он сократит вмешательство государства в экономику страны и поддержит идею, что нет ничего страшного в том, что кто-то становится богаче других; при Мао подобная мысль была преступной. Он сделает и еще один радикальный шаг — перенаправит скудные финансовые ресурсы страны с финансирования военной отрасли на гражданский сектор. Его правительство начнет реформы сельского хозяйства: распустит крупные коммуны, предоставит крестьянам право продавать свою продукцию на свободном рынке, снизит цену на важные для крестьян товары и поднимет закупочные цены на зерно. Кроме того, Дэн Сяопин разрешит крестьянам заниматься малым бизнесом, в результате чего начнется бурное развитие предпринимательства в сфере легкой промышленности — производстве текстиля и игрушек.

В результате реформ выросло сельскохозяйственное производство и уровень жизни крестьян. С 1978 по 1982 год доход крестьянина увеличился почти в два раза. В период между 1978 и 1984 годами сельскохозяйственное производство, которое рассчитывается в объеме производства зерна на душу населения, росло на 3,8 % ежегодно (в период с 1957 по 1977 год этот показатель составлял всего 0,2 %). С 1978 по 1986 год потребление в сельских районах увеличилось на 300 % по сравнению с 30 % за предыдущие двенадцать лет[450]. В 1981 году Китай вышел на четвертое место в мире по экспорту хлопка; а всего через четыре года стал нетто-экспортером[451].

Государство по-прежнему контролировало промышленность, но Дэн предоставил руководителям предприятий бо́льшую свободу. Он упростил правила перехода людей на новую работу. Он создал специальные экономические зоны с облегченным режимом налогообложения и упрощенными правовыми нормами для иностранных инвесторов, чтобы стимулировать развитие экспортно ориентированных компаний. Первые специальные экономические зоны — в дельте Жемчужной реки в провинции Гуандун, а также в провинции Фуцзянь — появились еще в рамках политики Хуа в 1979 году, но Дэн добавил к ним несколько новых. Инвесторы, особенно из Гонконга и Тайваня, вкладывали огромные средства, и очень скоро специальные зоны начали процветать. Новые компании закупали иностранное оборудование и внедряли зарубежные методы управления. Некоторые коллеги Дэна все еще опасались, что иностранное влияние ослабит Китай, но Дэн считал, что открытая экономика без этого невозможна.

«Когда открываешь окна, чтобы впустить свежий воздух, — говорил он, — залетают и мушки»[452].

Несмотря на то что Дэн создал политическую обстановку, способствовавшую проведению реформ, он не считал себя экономистом. «В вопросах экономики я простой обыватель, — сказал он в 1984 году. — Я могу высказаться на эту тему, но только с точки зрения политика. Я предложил Китаю экономическую политику открытости внешнему миру, но о том, как именно проводить ее, я, признаться, знаю очень мало»[453]. В отличие от Мао, который ставил своих подчиненных в затруднительное положение невнятными требованиями и постоянно вмешивался в дело по мелочам, Дэн делегировал полномочия подобранным кадрам и оставлял им свободу для эксперимента. В действительности многие его экономические реформы были разработаны другими, особенно большой вклад внесли Чжао Цзыян и Ху Яобан[454]. Дэн Сяопин четко огласил ключевые моменты — модернизация управления и создание стимулов для развития страны, — однако четкого экономического проекта у него не было. Он любил повторять: «Чтобы перейти широкую реку, надо опираться на камни»[455], имея в виду, что в периоды великой неопределенности лучшая стратегия — делать один шаг за раз. Той же стратегии придерживались Жан Монне и Эндрю Гроув.

Дэн Сяопин был одержим наукой, технологиями и образованием. Еще до того как стать верховным вождем, он мечтал организовать Академию общественных наук. Дэн настаивал на увеличении финансирования и улучшении условий труда для исследователей. Удаляясь от позиций Мао, он призывал китайских студентов учиться за границей и выступал за более тесное сотрудничество китайских и западных ученых. Обозначая приоритеты в модернизации, Дэн планировал заграничные поездки с учетом посещения заводов Boeing и IBM.

Дэн Сяопин понимал, что если его страна хочет держать дверь для западных технологий и рынков открытой, ей нужен продолжительный мир с международным сообществом. Экономический и политический изоляционизм, длившийся четверть века, закончился, Китай открылся мировой экономике и нормализовал отношения с США, СССР и всей Азией. Дэн работал над программой мирного выхода Гонконга из-под контроля британских властей под гениальным лозунгом «одна страна — две системы». Его стратегия заключалась в том, чтобы позволить Гонконгу оставаться анклавом капитализма западного типа, но под руководством Коммунистической партии Китая.

Действия Дэн Сяопина позволили проявиться

изобретательности и коммерческой жилке китайского народа, на протяжении долгого времени подавляемых государственной системой. Каждый китаец превратился в предпринимателя, каждое учреждение стало предприятием, провинциальные и столичные власти начали вести бизнес во всех отраслях, начиная с пищевой промышленности и заканчивая недвижимостью[456]. На смену героям из рабочего класса пришли люди, которым удалось превратить маленький бизнес по продаже фруктового льда в многомиллиардное производство прохладительных напитков, или люди, которым пришлось продать все, чем они владели, чтобы построить свиноферму, ставшую впоследствии гигантским комбинатом. Китайский капитализм во многом напоминал капитализм времен Дикого Запада: законов о коммерческой деятельности практически не было, понятие права собственности отсутствовало, не существовало и внятной процедуры отчетности. Но Дэн Сяопин, казалось, не боялся возможного хаоса. Он считал, что со временем законы придут в соответствие с реалиями нового бизнеса.

Дэн никогда не ставил под сомнение важность монополии Коммунистической партии на власть в стране. Он стремился построить рыночную экономику, но в рамках диктатуры партии. Он считал, что партия должна заслужить поддержку народа не через избирательные урны, а за счет предоставления экономических благ. Таким образом, он был одержим рационализацией как партии, так и государственной машины, и чтобы добиться поставленной цели, привлекал молодых, лучше образованных и более компетентных людей.

Дихотомия между открытостью к экспериментам и намерением организовать безусловное правление всесильной Коммунистической партии была, пожалуй, самой важной особенностью его философии и стиля руководства. Этот парадокс превратится в один из главных вопросов, которые встанут в XXI веке перед Китаем, а принимая во внимание его влияние, и перед всем миром.

Дэн Сяопин придерживался прогрессивных взглядов на экономику и был непримиримым сторонником жесткой линии партии. В 1957 году он руководил кампанией Мао по преследованию интеллигенции. В 1975 году он отправил Народно-освободительную армию Китая заглушить требования религиозной свободы в Шадьяне, где в итоге были убиты больше 1600 мирных жителей[457]. В 1979 году он посадил в тюрьму борца за права человека Вэй Цзиншэна, а в 1990 году выслал из страны диссидентов, призывавших к демократической реформе. Дэн Сяопин считал, что излишняя демократия ведет к анархии,

насилию и демагогии[458]. По словам исследователей Китая Орвилля Шелла и Джона Делюри, реформы Дэн Сяопина оказались чем-то средним между призывом Владимира Ленина к формированию централизованного государства и увлечением Милтона Фридмана свободными рынками[459].

Бойня на площади Тяньаньмэнь

В середине 1980-х годов взгляды Дэн Сяопина начали конфликтовать с требованиями растущего среднего класса, который рассчитывал, что за экономическим прогрессом последует хоть какая-то политическая свобода, и был возмущен привилегиями, предоставленными семьям партийной элиты. За первые шесть месяцев 1988 года митинги прошли в семидесяти семи учебных заведениях в разных городах[460]. Дэн убеждал коллег, что необходимо принять жесткие меры против демонстраций, которые считал недопустимыми.

15 апреля 1989 года, после смерти бывшего либерально настроенного генерального секретаря Ху Яобана, студенты начали собираться на площади Тяньаньмэнь. Они требовали восстановить доброе имя разжалованного незадолго до своей смерти Ху, предоставить стране больше политических свобод и увеличить финансирование образования. 26 апреля официальное печатное издание партии газета «Жэньминь жибао» резко раскритиковала студентов, вызвав крупнейший студенческий протест в современной истории Китая. Примерно через месяц Дэн Сяопин приказал ввести военное положение, и это решение разделило политбюро на два лагеря: молодых реформаторов, таких как Чжао, которые видели Китай более демократической страной, и сторонников жесткой линии, таких как Дэн, которые всю жизнь провели в борьбе за укрепление партии и государства и не собирались позволять радикально настроенным студентам разрушить созданное. Призвав на помощь армию, Дэн сделал немыслимое: Народно-освободительная армия Китая, состоявшая из обычных людей, противостояла своим соотечественникам в уличных боях.

3 июня по улицам Пекина прошли танки[461], убивая и нанося ранения гражданским, которые пытались остановить их на пути к площади. Официально сообщалось о трехстах погибших, однако независимые наблюдатели говорили о том, что погибших было в десять раз больше. Когда танки достигли площади, на ней уже никого не было. Дэн пять дней не комментировал произошедшее. 9 июня он выступил на телевидении с благодарностью военным, сказав, что экономическую реформу в Китае ничто не остановит. Другие страны отреагировали на события жестко. В частности, США ввели санкции в области научно-технического обмена и торговли. Однако очень скоро отношения Китая с другими странами наладились: постоянно расширявшийся открытый китайский рынок был слишком соблазнительной приманкой. В

начале осени Дэн Сяопин официально объявил об уходе на пенсию, но с оговоркой: «Если у меня появятся полезные идеи и предложения, я с радостью передам их новому руководству»[462].

«Форсируй реформу»

События на площади Тяньаньмэнь произошли в год падения Берлинской стены. Дэн, глядя на крах коммунизма в Восточной Европе и проблемы в собственной стране, пришел к выводу, что партия выживет, только если продолжит улучшать благосостояние народа. Довольные граждане, считал он, не будут возражать против жесткого политического контроля. Однако к началу 1990-х годов преемники Дэна, казалось, утратили энтузиазм в отношении экономических реформ. Одних беспокоила инфляция и стремительная экономическая экспансия. Другие переживали, что приток иностранного капитала провоцирует рост коррупции и разрушает китайскую культуру. Некоторые даже хотели вновь коллективизировать сельское хозяйство.

Дэн Сяопин протестовал против любых отклонений от курса экономической либерализации, но он видел, что к его словам никто не прислушивается. Раньше он всегда работал внутри партии и государственного аппарата, но теперь решил действовать, обратившись напрямую к народу через СМИ. 8 января 1992 года в возрасте восьмидесяти семи лет Дэн отправился в поездку по регионам Южного и Восточного Китая, где в особых экономических зонах рост экономики шел особенно бурно. Посетив Ухань, Шэньчжэнь, Чжухай и Шанхай, он во всеуслышание заявил, что сопротивление реформам заходит слишком далеко, в то время как условия для быстрого экономического роста еще не созрели. В Чжухае Дэн сделал выпад в адрес политика Цзян Цзэминя, сказав: «Тот, кто против реформы, должен уйти из правительства»[463]. Его слова прогремели на весь мир и наделали много шума в Поднебесной. Продемонстрировав свою политическую активность и понимание чаяний Китая, он смог развернуть общественное мнение в поддержку реформ, чем взбудоражил всю партийную верхушку. Уже в октябре генеральный секретарь ЦК КПК Цзян Цзэминь пел Дэн Сяопину дифирамбы и полностью разделял его взгляды. В день, когда Дэн вернулся в Пекин, газета «Жэньминь жибао» вышла с передовицей «Форсируй реформу»[464]. Реформы шли быстрее и масштабнее. Иностранное инвестирование увеличилось. Рост экономики ускорился.

Вскоре Китай начал переговоры о вступлении во Всемирную торговую организацию (ВТО), что было колоссальным прорывом для Китая и для всего мира. До сих пор экономические реформы происходили исключительно по указке Дэн Сяопина и его

администрации; вступив в ВТО, Китай подписал многосторонний договор, согласно которому обязался следовать международным стандартам открытости, установленным западными странами — членами ВТО, в противном же случае его ждали многосторонние санкции. Таким образом, Дэн Сяопин успешно внедрил правила открытой мировой экономики в Поднебесной.

Ослабев от нескольких лет болезни Паркинсона и легочных инфекций, Дэн Сяопин скончался 19 февраля 1997 года в возрасте девяноста двух лет. Он завещал, чтобы его органы передали науке, а прах развеяли над морем. В отличие от пугающей неизвестности, наступившей после смерти Мао, Дэн оставил после себя однозначное направление политического пути. Некролог в New York Times хорошо передал настроения в Пекине в тот день:

> «Когда этим морозным утром над Пекином взошло солнце, многие, собираясь на работу и в школу, узнали новость из радио- и телепередач, но отреагировали сдержанно, а то и равнодушно. Одна из огромных заслуг мистера Дэна в том, что обычные люди перестали изо дня в день внимать каждому слову своих вождей»[465].

На похороны съехались десять тысяч гостей со всей страны. Иностранцы приглашены не были. Эзра Фогель пишет об этом так: «Структурные изменения, которые произошли под руководством Дэн Сяопина, — одни из самых основательных с тех пор, как два тысячелетия назад во времена империи Хань Китай обрел свою форму»[466]. Подводя итог вкладу Дэна в историю Китая, бывший посол США в Китае Степлтон Рой сказал: «Если вы посмотрите на историю страны за 150 лет, начиная с Опиумных войн, то убедитесь, что последние 15 лет — это лучшие 15 лет в современной истории Китая»[467].

Вклад

Дэн вывел Китай из дикого состояния. Из изолированной слаборазвитой страны Китай превратился в быстро развивающееся и процветающее государство, которое уверенно заняло место в центре мирового сообщества. Дэн был не единственным чиновником в Китае, который хотел порвать с линией Мао, сменить направление, но лишь у него были необходимые для этого влияние, уважение, опыт, связи и политические навыки. Я уверен, что в будущем Китай еще столкнется с немалыми трудностями, как это происходило со всеми странами в истории, однако Дэн Сяопин задал прогрессу настолько сильный импульс, что не приходится сомневаться в долгосрочном успехе этих по своей природе энергичных и талантливых людей.

Дэн Сяопин полностью изменил ход истории в стране, в которой проживает 20 % всего человечества. После смутных времен правления Мао он вернул людям чувство уверенности в завтрашнем дне. Он привнес профессионализм и динамичность в Коммунистическую партию и в правительство, которое совершенно очевидно не умело справляться с проблемами современного мира. «Возможно, еще никогда в человеческой истории общество не претерпевало столь тотальной трансформации без войны, насильственной революции или экономического коллапса, как это произошло в Китае с уходом Мао Цзэдуна и приходом к власти Дэн Сяопина»[468], — писал Лучиан Пай. С ним соглашается Гидеон Роуз, редактор Forreign Affairs: «Размах и скорость преобразований сделали события в Китае одними из величайших в истории»[469].

Дэн инициировал реформы, благодаря которым на протяжении тридцати лет экономика Китая росла в среднем на 9 % в год, что в два раза превышает средние показатели развивающихся и в три раза средние показатели развитых стран. Когда Дэн Сяопин взял бразды правления, объем торговли Китая с другими странами составлял 10 миллиардов долларов. Три десятилетия спустя он увеличился в сто раз. В самом начале своего правления Дэн попросил США принять несколько сотен студентов из Китая. В 2007 году за границей обучались уже 1,4 миллиона китайцев[470]. Его политика вывела из бедности больше двухсот миллионов китайцев, предоставила им значительно больше свободы для открытия своего бизнеса, выбора места и образа жизни. При Дэне Китай за двадцать лет достиг показателей, которых другие государства добивались лет

сто, а то и больше. Когда он ушел с политической сцены, перед нацией, пережившей за свою историю немало потрясений, встал неизбежный вопрос: удастся ли Китаю и дальше процветать?

В 2012 году во время третьей мирной смены власти после смерти Дэн Сяопина к власти пришел Си Цзиньпин. Си — представитель первого поколения партийцев, в выборе которых Дэн Сяопин не принимал личного участия, но тем не менее они продолжают отождествлять себя с его именем. Уже первая поездка Си Цзиньпина в должности Председателя КНР показала его намерение укреплять свободный рынок: он посетил одну из первых особых экономических зон Шэньчжэнь и возложил там венок к бронзовой статуе Дэн Сяопина. В 2014 году высшее китайское руководство объявило об учреждении новой особой экономической зоны в Шанхае, призванной содействовать формированию более открытой финансовой системы и привлечению иностранных инвестиций. В августе 2014 года в честь 110-й годовщины со дня рождения Дэн Сяопина китайское правительство, отдавая дань уважения бывшему лидеру страны, выпустило телевизионный сериал о его жизни, издало его официальную биографию и провело в Пекине многочисленные мероприятия в его честь. Си Цзиньпин на торжественной церемонии произнес такие слова: «Великие времена делают великих людей, [и] товарищ Дэн Сяопин — великий человек, возникший из великой борьбы китайского народа… Он проявил себя как прогрессивный мыслитель, государственный деятель и стратег, но [также как] человек с реалистичным и прагматичным подходом… его реформаторской, склонной к новаторству натуре были свойственны неукротимая смелость и творческое мышление…»[471] Си Цзиньпин отметил, что после смерти Дэн Сяопина Коммунистическая партия, придерживаясь его принципов и его политики, добилась значительного прогресса[472].

* * *

Неудивительно, что политические лидеры Китая берут пример со своего самого успешного предшественника. Но в то же время они понимают, что со времен Дэн Сяопина Китай сильно изменился. Теперь он имеет намного больший вес в мире и глубже вовлечен в мировую экономику и геополитические процессы. На смену всеобщему энтузиазму по поводу выхода Китая на мировую арену пришла конкуренция с новой сильной державой за лидерство в мире. Население Китая стало богаче, но

и требовательнее, кроме того, увеличился разрыв в уровнях доходов и благосостояния. Китайская модель экономического роста, все это время опиравшаяся на экспорт продукции трудоемких отраслей и массовые инвестиции в промышленность и строительство, должна сосредоточиться на создании экономических стимулов внутри самого Китая. Необходимо поддерживать развитие отраслей, оказывающих услуги потребителям — медицинские, финансовые или образовательные, — что позволит существенно улучшить жизнь широких слоев населения. Банковская и кредитная системы нуждаются в реформировании. Система социального обеспечения оставляет желать лучшего. Загрязнение окружающей среды достигло критических показателей. Повсеместная коррупция разъедает общество. Правительство Си прекрасно знает о существовании этих проблем и прилагает усилия к их решению. Сегодня Китай не устает представлять свои амбициозные реформаторские проекты как в этих, так и в других областях.

Коммунистическая партия остается у власти, а права человека и свобода слова продолжают подавляться. Можно сказать, что Председатель КНР Си Цзиньпин укрепляет авторитарный характер режима, что больше напоминает времена Мао, чем Дэна[473]. Критиковать власть становится очень опасным делом, несогласных и их сторонников задерживают, сажают в тюрьму, а журналистам не дают открыть рот. Миноритарные группы населения подвергаются жестоким репрессиям. Деятельность неправительственных организаций в настоящее время резко ограничивается. Государство расширяет контроль над интернетом и СМИ. Новый радикальный закон о национальной безопасности позволяет Пекину зажимать в тиски гражданскую активность. В дополнение ко всему власти Китая активно разжигают националистический пыл. Не будет преувеличением сказать, что экономика и политика движутся в противоположных направлениях: первая идет по прогрессивному пути, а вторая движется ко все более жесткому авторитаризму.

Китайское политическое руководство стало проявлять напор и в международных отношениях. Впрочем, это неудивительно. За исключением нескольких последних столетий Поднебесная всегда играла важную роль в мире, и теперь, когда ее экономическое влияние восстановлено, она имеет полное право громко заявлять о своей позиции в международных организациях и отстаивать свои интересы. Тем не менее агрессивная позиция Китая по вопросу территориального владения Восточно-Китайским и Южно-Китайским морями на фоне устойчивого роста военно-морских сил не дает усомниться в том, что Пекин отказался от

политики Дэн Сяопина скрывать мощь Китая, чтобы не провоцировать другие государства.

Что же касается отношений Китая и Соединенных Штатов Америки, то со времен Дэн Сяопина они претерпели определенные изменения. С одной стороны, экономическая взаимозависимость стран существенно возросла, поскольку Китай превратился в крупную торговую державу, и появились общие интересы в различных областях, например в контроле над изменением климата. Но с другой, теперь Вашингтон признаёт, что экономические связи не находят отражения в общих политических интересах и общих интересах безопасности. Множество проблем, в числе которых нарушение прав человека и прав интеллектуальной собственности, никуда не исчезли. Зато появились новые источники напряженности, такие как киберкражи и кибершпионаж. На смену представлениям о том, что Китай мог бы стать надежным партнером США, пришли мысли, что отношения двух стран с легкостью могут перерасти как минимум в холодную войну. Мы не знаем, является ли ужесточение китайской внутренней и внешней политики попыткой отвлечь граждан от внутренних проблем, например от замедления экономического роста. Но одно можно сказать с уверенностью: сегодня Америка намного меньше доверяет намерениям Китая, чем десять лет назад[474].

Никто не знает, к чему это приведет. Существует несколько сценариев развития ситуации. Первый сценарий: подъем Китая будет проходить мирно, и страна займет место среди лидеров в существующем мировом порядке, в том самом, который до сих пор служил ей добрую службу. Второй сценарий: неизбежный военный конфликт между Китаем и США, поскольку по тысячелетней традиции растущие державы и их лидеры рано или поздно всегда сталкивались лбами. Третий сценарий: сочетание экономической открытости и мощного централизованного политического контроля станет причиной внутренней и внешней напряженности, спровоцирует разрушительный кризис и парализует Китай на долгие годы. Это может произойти, если китайское экономическое чудо, благодаря которому страна укрепляет свою власть и статус в мире, исчезнет, а банальные политические рычаги, на которые Пекин нажимал раньше, окажутся менее действенными. В этой ситуации китайское правительство не сможет сохранить темпы роста ВВП на уровне последних нескольких десятилетий, что подорвет доверие народа к партии, а значит, нанесет удар по политической легитимности самого правительства. Не исключено, что такое положение дел спровоцирует и социальные волнения. Подобный сценарий будет

иметь негативные последствия для всего мира.

Современный Китай претерпевает сразу несколько трансформаций: экономической и социальной внутренней политики, экономических и политических взаимоотношений с другими странами, а также собственных взглядов на будущее страны. Причем этот процесс происходит на фоне замедления экономического роста как внутри страны, так и во всем мире. Нахождение баланса между всеми названными выше трансформациями — вызов даже для самых выдающихся политиков.

Дэн Сяопин столкнулся с неординарными трудностями, но на протяжении более двадцати лет он успешно их преодолевал. Это был человек, родившийся в свое время. Будем надеяться, что и новое руководство страны проявит себя достойно. Ставки для Китая и всего нашего взаимосвязанного мира слишком высоки.

Глава XI. Все лучшее — впереди

* * *

При написании этой книги я проделал долгий путь через историю. К моему удивлению, это путешествие заставило меня более оптимистично смотреть в будущее. Все десять героев обладали определенными качествами, которые позволяли им сворачивать горы в периоды кризиса и потрясений. Несложно представить людей схожих достоинств, которые вызовутся преодолеть современные кризисы глобализации. Давайте посмотрим на их общие черты.

Они — ежи

Древнегреческий поэт Архилох изрек мысль: «Лисица знает много разного, еж знает что-то одно, но очень важное»[475]. Каждый из героев этой книги был ежом, неустанно продвигавшим одну большую идею. У каждого из них была вера в свое предназначение, которая освещала им путь — день за днем, год за годом вплоть до самого конца. Способность долгое время сосредоточиваться на одном большом замысле превращала реализацию идеи в простое и понятное дело. Ежи не сдаются при неудачах и не боятся препятствий. Их неистовая решимость затмевает любое отчаяние; кажется, что они неспособны унывать. Они рискуют по-крупному, если этот риск ведет к цели. По сути, их риск был более продуманным, чем это могло показаться на первый взгляд, потому его ограничивало довольно узкое поле опыта и компетенции.

Роберт Клайв всегда думал о том, как покорить новые территории для Ост-Индской компании и Великобритании. Жан Монне шестьдесят лет своей жизни посвятил развитию более тесного сотрудничества независимых государств. Эндрю Гроув стремился создавать компактные, быстрые и дешевые полупроводники безупречного качества.

Если человек одержим великой идеей, он способен справиться с любыми неудачами и сокрушить все преграды на своем пути. Сдаться — это слишком высокая цена. Десять великих лидеров поставили на кон все, и они не могли проиграть. Именно поэтому в тот момент, когда *четвертая* попытка проложить трансатлантический кабель провалилась на глазах у всего мира, Сайрус Филд сказал экипажу: «Дело нужно сделать», — и закрылся в каюте, чтобы разработать план следующей экспедиции. Маргарет Тэтчер, столкнувшись в первые годы у власти с сильнейшим политическим давлением, целью которого было низвержение ее жесткой экономической политики, не только отказалась изменить свой курс, но и ввела дополнительные меры. «Леди не поворачивает!» — были ее слова. Ежи кажутся невосприимчивыми к унижениям и несчастьям. Принц Энрике не пошел на уступки и не отдал недавно завоеванную Сеуту даже в обмен на жизнь своего младшего брата. Ядовитые антисемитские оскорбления не пошатнули решимость Майера Амшеля Ротшильда.

Ежи принимают большие риски и добиваются большого успеха, потому что их навязчивая идея не оставляет им выбора. Воины, такие как Чингисхан и Роберт Клайв, раз за разом

подвергали свои жизни опасности. Политики, такие как Жан Монне, Маргарет Тэтчер и Дэн Сяопин, верили, что их революционные идеи не станут предтечей катастрофы и что сами они не окажутся в политическом забвении.

Ежи не просто сосредоточивались на одной цели — они начинали идти к ней с ранних лет и никогда не сходили с пути. Никто не скажет, что они родились вундеркиндами, что сразу всего достигли, получили свою минуту славы и исчезли. Напротив, каждый из них начинал свой путь очень рано и со временем добивался успеха. Роберт Клайв подростком отправился в Индию и шаг за шагом, сражение за сражением строил свою карьеру; Джон Рокфеллер начал с должности клерка и в итоге взял под свой контроль самую важную отрасль промышленности; Маргарет Тэтчер уже в детстве принимала участие в кампаниях Консервативной партии и стала Железной леди, сохраняя верность своим убеждениям на протяжении всего пути; Дэн Сяопин познакомился с будущими лидерами Китайской революции, когда ему еще не было двадцати, и в результате прошел путь до верховного вождя Поднебесной. Долгие старания, дальние горизонты — это о каждом из них.

Они использовали приливы истории

Хочется сказать, что великое достижение — изменить ход истории, однако это не соответствует описанному в книге. Мои герои использовали в своих интересах уже существовавшие тенденции. Они скорее плыли по течению, чем против него. Сделать то, что сделал каждый из них, мог и кто-нибудь другой. Просто они сделали это первыми. Были ли они умнее или быстрее или хотели этого сильнее, чем их потенциальные конкуренты? Возможно. Помогла удача? Конечно. Как бы там ни было, но именно они, а не кто-то другой, оказались впереди.

Герои этой книги не подтверждают теорию о роли великих людей для истории, как ее обозначил историк XIX века Томас Карлейль, сказавший: «Всемирная история — это биография великих людей»[476]. Политический философ Герберт Спенсер был ближе к сути, когда говорил о том, что исторические течения и события определяют карьеру великого лидера. «Прежде чем он сможет переделать общество, — писал Спенсер, — общество должно переделать его»[477]. Мои герои внесли свой вклад в формирование глобализации, но и глобализация сыграла свою роль в формировании их личностей. Все они принадлежали своему времени и творили его. Они направляли историю ровно так, как им позволяли сложившиеся обстоятельства.

Об этом хорошо сказал Шекспир:

> *В делах людей прилив есть и отлив,*
> *С приливом достигаем мы успеха.*
> *Когда ж отлив наступит, лодка жизни*
> *По отмелям несчастий волочится.*
> *Сейчас еще с приливом мы плывем.*
> *Воспользоваться мы должны теченьем*
> *Иль потеряем груз*[478].

Осознанно или нет, но каждый из десяти лидеров добился успеха «с приливом».

Принц Энрике вышел вперед, когда Запад испытывал жажду новых открытий и когда европейцы были одержимы поисками морского пути в Азию. Роберт Клайв поймал момент промышленного подъема Великобритании, роста ее морской мощи и колониального аппетита. Майер Амшель Ротшильд воспользовался наполеоновским переворотом, чтобы из хаоса войны и ее последствий создать новый финансовый порядок.

Сайрус Филд поймал попутный ветер от Сэмюэля Морзе и других исследователей, причастных к изобретению телеграфа, да и само время подталкивало крупных промышленников без страха начинать грандиозные проекты. Джон Рокфеллер увидел перспективу в нефти, когда набирала ход американская промышленная революция и углеводородное сырье пользовалось большим спросом во всем мире. Стремление Жана Монне стереть границы не имело бы ни единого шанса на успех, если бы Европа и США не пытались объединить страны на континенте, чтобы восстановить разрушенное Второй мировой войной, и предотвратить новую войну с участием Германии. Кампания Маргарет Тэтчер по уничтожению социализма в Великобритании никогда бы не состоялась, если бы политика ее предшественников не провалилась, а население страны не жаждало бы перемен. Эндрю Гроув пришел в Intel на заре научно-технической революции в Кремниевой долине, когда США активно вкладывали деньги в науку и технику, чтобы поспорить с СССР. Экономическая контрреволюция Дэн Сяопина не получила бы такого размаха, если бы политика его предшественников не подкосила Китай в то время, когда на Западе занималась эпоха небывалого расцвета.

Глобалисты поневоле

Когда я только начинал писать эту книгу, я считал выбранных мною героев провидцами. Их достижения меняли мир на многие поколения вперед, иногда на века. Но изучив их жизни подробнее, я пришел к иному выводу: у них не было великих стратегий, они не пытались вообразить великие перемены, за которые будут нести ответственность. Ни один из них не стремился изменить большой мир, они меняли лишь малый, личный мир, который видели и понимали. Они никогда не ставили себе цель сделать государства более взаимозависимыми; ими двигало желание власти, славы, богатства или чего-то еще, что появлялось в процессе решения конкретных насущных проблем. Их достижения — результат последовательных шагов, они всегда решали одну проблему за раз.

Чингисхана подхлестывали желание власти, жадность и чувство мести. Амбициозный принц Энрике, будучи третьим сыном почти обанкротившегося монарха, был вынужден придумать себе занятие, способное сделать жизнь короля соответствующей его высокому статусу. Его мотивацией были новые завоевания, обращение в свою веру и обретение богатства, а не романтика открытия новых миров, даже если он сам об этом часто говорил. Когда Майер Амшель Ротшильд начал управлять финансами богатого германского курфюрста, он хотел стать богатым. Изначально он не собирался менять устройство мировой банковской системы, но на смену одной свежей идее приходила другая. Когда Джон Рокфеллер договаривался с представительством железных дорог об особых тарифах для Standard Oil, вряд ли он думал о том, что создает мирового промышленного гиганта, который сыграет столь значимую роль в процветании мира в XX и XXI веке. Когда Жан Монне представлял французскому министру финансов Роберту Шуману свой план об учреждении Европейского объединения угля и стали, он решал актуальную проблему, хотя должен признать, что если и есть среди моих героев мечтатель, то это Монне, потому что на протяжении нескольких лет он думал о создании структуры, подобной Европейскому союзу.

Этих глобалистов поневоле вел случай. Разве пошел бы Чингисхан на запад, если бы правитель соседней исламской страны не убил его послов, а заключил бы с ним торговое соглашение? Разве стал бы Сайрус Филд заниматься трансатлантическим кабелем, если бы его брат не столкнулся в коридоре отеля с канадским инженером, который собирал деньги

на прокладку кабеля между Ньюфаундлендом и США? Представьте, что канцлер Аденауэр отклонил экстренный план Монне по созданию Европейского объединения угля и стали. И разве узнали бы мы об Эндрю Гроуве, если бы его схватили советские солдаты, когда он перебегал границу Венгрии и Австрии? Если бы французская полиция пришла арестовывать Дэн Сяопина на два дня раньше, кто открывал бы Китай миру — он или кто-то другой? Между бессмертием и безвестностью очень тонкая грань.

Детали и демоны

В определенной мере факт того, что все мои герои были не только теоретиками, но и практиками, может объяснить их способность руководить сложными проектами. Однако лидер может считаться практиком, если он способен просто разработать крупную стратегию; ему вовсе не обязательно ежедневно разбираться в мелких деталях управления. Меня удивило то, насколько глубоко вникали в скучные подробности почти все мои герои. Принцу Энрике пришлось взять в свои руки и упорядочить дела в громадной промышленной империи, строившей корабли и управлявшей заморскими территориями. Ключом к успеху Майера Амшеля Ротшильда стала его способность проводить банковские операции, ловко координируя их в нескольких странах. Сайрус Филд руководил работой инженеров, ученых и финансистов, а параллельно с этим добивался политической поддержки от правительств США и Великобритании. Джон Рокфеллер управлял международной корпорацией задолго до того, как многонациональные компании накопили достаточно опыта и знаний и получили возможность использовать технологии, позволявшие делать это с легкостью. Любовь Маргарет Тэтчер к деталям стала ее самым мощным политическим оружием. Выдающейся чертой Эндрю Гроува была его способность контролировать все этапы наукоемкого производства. Дэн Сяопин продемонстрировал незаурядные организаторские способности, чтобы открыть миру страну, которая, судя по всему, уже в ближайшем будущем станет одной из величайших держав мира.

Герои этой книги шли к успеху не в одиночку; каждый из них собирал вокруг себя талантливых людей. Чингисхан смог управлять своей империей отчасти за счет того, что ему удалось увлечь за собой воинов, а отчасти потому, что он нанимал или силой заставлял работать лучших инженеров, врачей и ученых из завоеванных им земель. Принц Энрике принимал в своей крепости в Сагреше лучших кораблестроителей, картографов и специалистов по навигации со всего мира. Сайрус Филд собрал вместе и координировал работу нескольких десятков выдающихся технологов и ученых и инвесторов с двух континентов. Легендарные бизнесмены Джон Рокфеллер и Эндрю Гроув также понимали, насколько важно привлекать к сотрудничеству лучших специалистов. Понимал это и Дэн Сяопин, который хоть и столкнулся с бизнесом всего один раз в жизни, работая по найму во Франции, но смог воплотить свои идеи в немалой степени

благодаря привлечению к правительственной работе молодых специалистов и открытости иностранному опыту.

И, наконец, все десять человек были не без греха: в определенной мере они были жестокими. Вспомните зверства Чингисхана, двуличие Роберта Клайва, бессердечность Маргарет Тэтчер, стремление победить любой ценой Джона Рокфеллера и Эндрю Гроува. Принц Энрике не только заставлял африканцев служить проводниками, но и запустил работорговлю. Дэн Сяопин приказал китайским военным убивать граждан страны на площади Тяньаньмэнь. Не стоит удивляться, что у большинства честолюбивых людей есть темная сторона. Как говорил британский историк XIX века лорд Актон: «Великие люди почти всегда плохие»[479].

Отголоски прошлого

Еще одним большим сюрпризом для меня стало то, насколько часто выбранные мной исторические личности мелькают в сегодняшних газетных заголовках. Я слышал, как нынешний президент Китая не только упоминал в своих речах вклад и достижения Дэн Сяопина, но и с некоторым романтизмом вспоминал эпоху Чингисхана и Шелковый путь. Я видел современных исследователей, которые отдают должное принцу Энрике, его стремительным каравеллам и стремлению к новым открытиям: он и сегодня продолжает вдохновлять ученых на изучение космического пространства и океанских глубин. Клонов Ост-Индской компании Роберта Клайва в наши дни я не вижу, но ее черты просматриваются в гигантских государственных компаниях Азии и Персидского залива. Доверие, заслуженное домом Ротшильдов, ярко контрастирует с действиями современных мировых финансовых структур, особенно после полного краха доверия к банкам после кризиса 2008–2009 годов. Сайрус Филд может найти себе достойного преемника в виде международного строителя-подрядчика, учитывая острую потребность в дорогах, портах, трубопроводах, линиях электропередач и особенно в новых источниках энергии и технологиях природопользования для борьбы с климатическими изменениями. Джон Рокфеллер управлял благотворительностью как бизнесом; ту же стратегию сегодня используют многие современные благотворительные организации, крупнейшей из которых является фонд Билла и Мелинды Гейтс. Когда в 2015 году Европа всеми силами старалась найти приемлемый для экономных немцев способ спасти погрязшую в долгах Грецию, хотелось, чтобы появился новый Монне с его простым планом, который устроил бы все стороны и помог Союзу пережить кризис. Агрессивная политика Маргарет Тэтчер в отношении свободных рынков по-прежнему определяет направление развития глобализации. Разработанная Эндрю Гроувом система управления задает темп цифровой революции, которая меняет современную промышленность и средства коммуникации. И если выбирать лидера, который превратил Китай во влиятельного игрока мировой экономики, им будет Дэн Сяопин.

Прошлое и настоящее

Обстоятельства, в которых оказались герои книги, сильно отличаются от того, с чем мы сталкиваемся сегодня, но мне кажется, что выпавшие на их долю испытания были как минимум столь же внушительными, как наши. Ощущение, что мир стал слишком диким и сложным, чтобы его контролировать, пугает нас, но вспомните, например, что большая часть пути между Китаем и Средним Востоком пролегала через территории, на которых хозяйничали разбойники и бандиты, — до тех пор пока Чингисхан не обезопасил караванный путь на долгие годы. Ни одно из современных неизученных нами мест не страшит нас настолько, как мыс Бохадор в XV веке. Какая недюжинная смелость требовалась принцу Энрике, чтобы разрушить тот психологический страх, который Бохадор навевал на весь мир. В XIX веке, когда еще не существовало карты дна Атлантического океана, Сайрус Филд раз за разом, несмотря на постоянные неудачи, предпринимал попытки проложить трансатлантический телеграф, не только двигая вперед технологии, но и заручаясь политической поддержкой своего проекта. Едва утихли выстрелы Второй мировой войны, как Жан Монне убедил Германию и Францию оставить в прошлом кровопролитное соперничество и учредить единый государственный орган управления. Дэн Сяопин сумел вывести самую населенную страну в мире, казалось, из безнадежной нищеты, избавить ее от изоляции и недееспособной идеологии и создать быстро развивающуюся страну с крепким средним классом. Каждый получил результаты, которые сначала казались невозможными.

Все десять лидеров достигли великих результатов, когда земля уходила у них из-под ног, во время потрясающих изменений они не упустили подвернувшуюся им возможность. Мы живем в революционное время, посмотрим, что ждет нас впереди.

Дефицит лидеров

Глобализация началась с миграции африканцев на другие континенты десятки тысяч лет назад и продолжится до тех пор, пока наша планета не падет жертвой крупномасштабной катастрофы — ядерного взрыва или природного катаклизма. Человечество будет и дальше переживать подъемы и спады. Возможно, сегодня мы являемся свидетелями одного из периодов спада. Так, за последние десять лет замедлился рост мировой экономики, объемов международной торговли и капиталооборота между странами. Много споров вызывает иммиграция. В открытом взаимосвязанном мире терроризм, киберугрозы, финансовая нестабильность и природные катаклизмы делают нас более уязвимыми. Все эти факторы наводят людей на мысли о том, не слишком ли много стало глобализации и не слишком ли быстро она развивается. Многие политики хотят вернуть национальный контроль, что выражается в подъеме экстремально настроенных националистических партий во Франции, Великобритании, Испании и Германии.

Правительства, корпорации и неправительственные организации могут столкнуться с некоторыми долгосрочными проблемами глобализации. Например, открытие Китая и рост благосостояния населения во многих развивающихся странах уже формирует огромный спрос на товары и услуги, что создает огромные возможности для бизнеса, но при этом перегружает производство и системы доставки. Гиперурбанизация, шагающая по миру, открывает новые возможности жителям бедных сельских районов, но вызывает потребность в улучшении качества воды, еды, здравоохранения и общественной безопасности. Изменения климата ставят перед нами жизненно важные вопросы, ответы на которые пока не найдены. В сознании многих людей, возможно, безмолвного планетарного большинства, испытания современной глобализации стали слишком большими, чтобы с ними могла справиться одна страна и уж тем более один человек. Мир боится дефицита лидеров.

Мы не должны приуменьшать влияние геополитических изменений на глобализацию. Мирового порядка, который в последние десятилетия XX века позволял процветать глобализации, больше нет. США утратили прежний вес, а Китай, Индия, Бразилия, Россия и другие развивающиеся страны становятся все более влиятельными. Не будет преувеличением сказать, что основы мировой экономики претерпевают изменения: философия, идеалы, законы и их исполнение.

Учитывая все сказанное, я прихожу к выводу, что какие бы задержки в развитии глобализации ни происходили в следующие десять лет или даже в течение жизни следующего поколения, в перспективе это все равно даст толчок к ее расширению и укреплению. История не идет по прямой.

Мир слишком сложен для преобразующего лидера?

При написании книги у меня возник еще один вопрос: смогут ли в будущем люди оказывать такое же влияние, как и прежде, принимая во внимание новые вызовы и встречные ветры эпохи? Сможем ли мы через сто лет выделить заслуги отдельных личностей в построении глобализации, или их вклад растворится в работе остальных? Готов поспорить, что нам предстоит познакомиться со многими отважными ежами, подобными героям этой книги.

Вы можете возразить, что я недооцениваю сложность современного мира, что сегодня процесс глобализации стал неуправляемым и что препятствия на пути к большим личным достижениям могут быть поистине непреодолимыми. Да, у нас появилось намного больше чиновников и уровней власти, чем когда-либо раньше, и каждый из них хочет сказать свое слово. У нас больше законов и нормативных актов, которые часто конфликтуют друг с другом, потому что они разработаны для защиты различных слоев населения, а в жизни действует только один принцип — «кто кого?». Современные финансовые затраты на международные проекты могут быть настолько масштабными, что нуждаются в поддержке не только со стороны банков, но также правительств и состоятельных людей. Многие проекты реализуются совместными усилиями правительств, бизнеса и негосударственных организаций, что требует согласованности их действий. Стоит ли нам в свете всего этого ждать появления нового Джона Рокфеллера, Маргарет Тэтчер или Жана Монне?

Я искренне считаю, что да. Прежде всего, каждая эпоха выглядит для живущих в ней людей сложной и пугающей. Изучая биографии десяти героев этой книги, я задумался, а каким мир видели они. Сейчас сложно представить, насколько закрытым был Китай в XII веке, насколько непроходимой казалась Африка в начале XV века, насколько неуправляемой выглядела Индия в начале XIX века, насколько непримиримыми считались отношения Франции и Германии после Второй мировой войны, насколько безнадежной казалась нищета в Китае в 1970-х годах, насколько незыблемым считали коммунистический мир, — и тем не менее ежи вышли вперед и изменили все это. Нет никаких оснований полагать, что сегодня нельзя воспользоваться меняющимися обстоятельствами, выделить главную проблему и атаковать ее в самое слабое место с помощью четкого

стратегического мышления и несгибаемого упорства нового принца Энрике, Сайруса Филда или Эндрю Гроува.

* * *

Я начинал эту книгу, будучи убежден, что с незапамятных времен глобализация происходит волнообразно — то двигается вперед, то отступает. У периодов прогресса были светлые и темные стороны, как и у героев, формировавших портрет эпохи. Чингисхан-строитель и Чингисхан-разрушитель, Энрике-первооткрыватель и Энрике-работорговец, Клайв-реформатор и Клайв-бандит, Рокфеллер-филантроп и Рокфеллер-монополист. Так и на картине современной глобализации мировые финансовые кризисы, террор и толпы беженцев проступают над достижениями прошлых лет.

Несмотря на тенденцию СМИ рассказывать нам в основном о плохом, динамика последних десятилетий в целом весьма положительна[480]. За счет улучшения медицинской технологии, санитарии, вакцинации и режима питания средний житель планеты может рассчитывать прожить до семидесяти лет[481], в то время как еще сорок лет назад этот показатель составлял пятьдесят девять лет. Сегодня в школах обучаются больше детей, чем когда-либо в истории, — как в абсолютных цифрах, так и в процентах от мирового населения. Гражданских и политических прав сейчас у нас больше, чем в любую другую историческую эпоху. В 2015 году ООН положительно оценила усилия по достижению «Целей развития тысячелетия», которые были намечены в 2000 году. Вот некоторые из них: абсолютная бедность в мире уменьшилась в два раза; достигнут большой прогресс в борьбе с малярией и туберкулезом; доступ к качественной питьевой воде получили 2,3 миллиарда человек; женщины становятся все более политически активными; детская смертность сократилась практически в два раза; 90 % детей в развивающихся странах теперь ходят в начальную школу[482]. Несмотря на широко распространенное мнение, что миру не хватает лидеров, эти успехи не возникли из ниоткуда. Подозреваю, что в будущем историки обнаружат, что в наше время было намного больше героических ежей, чем кажется большинству из нас.

Сегодня глобализация, несмотря на ее масштабы, по-прежнему дает людям большие возможности внести свой вклад. В значительной степени благодаря основам, заложенным десятью личностями из этой книги. Современные средства коммуникации

позволяют мгновенно выявить новые угрозы и мобилизовать на борьбу с ними все имеющиеся знания, таланты и опыт. Благодаря международной торговле и транспортным сетям мы можем с огромной скоростью и в невероятно больших объемах перемещать людей и необходимые материалы, и неважно, идет речь о предоставлении гуманитарной помощи или о приглашении лучших специалистов на конференцию по проблемам лечения рака. Благодаря современной финансовой системе стало возможным молниеносное передвижение больших объемов капитала на поддержку гениальных идей. Развитие международных компаний позволяет проводить передовые исследования в разных регионах по всему миру. Прорывы мирового значения, совершенные такими лидерами, как Филд, Рокфеллер, Ротшильд и Гроув, открыли настоящим и будущим ежам гораздо большие возможности для формирования глобализации. Новая среда может взрастить новых лидеров, не менее ярких, чем те, о которых я рассказал. Все лучшее еще впереди.

Послесловие

Глобализация вплетена в канву моей жизни с самых первых дней. Я родился в семье военного и до четырнадцати лет успел пожить в Германии и Англии. Международные отношения заинтересовали меня еще в школе, а позже я защитил диссертацию по международной экономике, праву и проблемам государственного долга. С конца 1960-х до начала 1970-х годов я работал военным советником в сухопутных войсках Таиланда на границе Бирмы и Вьетнама. Позже я занимал высокие посты в администрациях Никсона, Форда, Картера и Клинтона, сосредоточившись на вопросах торговли, финансов, энергетики и экономического развития за рубежом. В течение двенадцати лет я заключал на Уолл-стрит большие сложные сделки со странами Азии, Латинской Америки и Африки. Я много пишу о мировой экономике и политике, издал четыре книги и в течение восьми лет веду ежемесячную колонку в Business Week. Я много лет читал в Йеле курс по экономике, финансам и бизнесу.

Я серьезно интересуюсь историей лидерства. Возможно, это связано с тем, что мой отец был видным военачальником во время Второй мировой войны, а затем в Корее и во Вьетнаме. А может, потому, что меня всегда восхищали различные стили руководства. Самое большое впечатление на меня всегда производило то, как грандиозные идеи находят свое искусное воплощение. Я встречал множество людей, которые умели генерировать идеи, но не могли воплотить их в жизнь, и всегда восхищался теми, кто был способен на то и на другое.

Как я выбирал героев для книги

Я уже написал в предисловии, что при выборе героев книги я руководствовался несколькими критериями. Во-первых, эти люди должны были быть новаторами. Во-вторых, они должны были быть не только теоретиками, но и практиками, то есть людьми, которые закатали рукава и воплотили свои замыслы в жизнь. И наконец, они должны были сделать то, что изменило мир настолько, что результат этих изменений мы ощущаем до сих пор. И еще: я писал о людях, которые в целом внесли положительный вклад в историю. Никаких Гитлеров и Усам бен Ладенов.

Выбор десяти героев, конечно, субъективен, и меня часто спрашивают, кого я мог бы добавить в этот список. На самом деле, я бы добавил Иоганна Гутенберга (ок. 1398–1468), который

изобрел способ печати с использованием подвижных литер, сделав возможным массовое производство печатных книг. Еще один человек, который заслуживает места в списке, это Норман Борлоуг (1914–2009) — отец «зеленой революции», который при помощи современных технологий сельского хозяйства увеличил производство еды во всем мире, в том числе в Мексике, Пакистане, Индии, на Филиппинах и в африканских странах. Я мог бы добавить и Джона Мейнарда Кейнса (1883–1945) — великого экономиста-теоретика, главного архитектора и посредника в установке двух столпов глобальной экономики: Международного валютного фонда и Всемирного банка.

Еще меня часто спрашивают, почему я не написал о Билле Гейтсе и Стиве Джобсе. Ответ прост: потому что я рассматривал период до конца XX века. Думаю, Билл Гейтс внесет весомый вклад в развитие международной благотворительной деятельности и добьется больших успехов. Джобс же громко заявил о себе уже в новом тысячелетии.

Я не историк

Взявшись за дело, я прекрасно понимал, что я не историк, и по мере погружения в глубины времен проникался все большим уважением к этой науке. В своих размышлениях под названием «Уроки истории», написанных в качестве заключения к великолепной многотомной серии истории цивилизации, Уильям и Ариэль Дюрант пишут, что «история разрушает наши выводы»[483]. Работая над этой книгой, я переосмыслил это высказывание, потому что мне неоднократно приходилось пересматривать свои предположения. История никогда не повторяется абсолютно точно, а значит, мы должны скептически относиться к попыткам провести тесные аналогии между периодами, событиями и личностями. Несмотря на то что я всегда гордился своей способностью синтезировать большое количество информации и выделять самые важные процессы и темы, оставляю на суд читателей, насколько мне это удалось в этой книге. Я не исследую оригинальные документы и не предлагаю новых теорий, я просто веду повествование, основанное на многих источниках и разных взглядах. В конечном итоге моя цель состояла в том, чтобы рассказать простую историю о том, почему выбранные мной десять человек были настолько важны для своего времени и почему остаются легендами и в нашу эпоху.

Библиография

Книги

Abrahamson, Eric, Sam Hurst, and Barbara Shubinski. Democracy and Philanthropy: The Rockefeller Foundation and the American Experiment. New York: Rockefeller Foundation, 2013.

Abu-Lughod, Janet Lippman. Before European Hegemony: The World System A.D. 1250–1350. New York: Oxford University Press, 1989.

Adenauer, Konrad. Memoirs, 1945–1953. London: Weidenfeld Nicolson, 1965. Издана на русском языке: Аденауэр К. Воспоминания: 1945–1953. М.: Прогресс, 1966.

Adshead, S. A. M. Central Asia in World History. London: Macmillan, 1993.

Al-Khalili, Jim. The Home of Wisdom: How Arab Science Saved Ancient Knowledge and Gave Us the Renaissance. New York: Penguin Press, 2011.

Allsen, Thomas T. Commodity and Exchange in the Mongol Empire: A Cultural History of Islamic Textiles. New York: Cambridge University Press, 1997.

Barber, Benjamin. Jihad vs. McWorld: Terrorism's Challenge to Democracy. New York: Ballantine Books, 1996.

Beazley, C. Raymond. Prince Henry the Navigator: The Hero of Portugal and of Modem Discovery, 1394–1460 A.D. New York: G. P. Putnam's Sons, 1895.

Beckett, Andy. When the Lights Went Out: Britain in the Seventies. London: Faber and Faber, 2009.

Bence-Jones, Mark. Clive of India. New York: St. Martin's Press, 1974.

Bergsten, C. Fred, Bates Gill, Nicholas R. Lardy, and Derek J. Mitchell. China: The Balance Sheet: What the World Needs to Know Now About the Emerging Superpower. New York: PublicAffairs, 2006.

Bergsten, C. Fred, Charles Freeman, Nicholas R. Lardy, and Derek J. Mitchell. China's Rise: Challenges and Opportunities. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics and Center for Strategic and International Studies, 2008.

Berlin, Isaiah. The Hedgehog and the Fox. Elephant Paperback edition. Chicago: Ivan R. Dee, 1993. First published 1953 by Weidenfeld & Nicolson.

Berlin, Leslie. The Man Behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley. New York: Oxford University Press,

2005.

Berlinski, Claire. “There Is No Alternative”: Why Margaret Thatcher Matters. New York: Basic Books, 2011.

Bernstein, William J. A Splendid Exchange: How Trade Shaped the World. New York: Atlantic Monthly Press, 2008.

Bhagwati, Jagdish. In Defense of Globalization. New York: Oxford University Press, 2004.

Blum, Andrew. Tubes: A Journey to the Center of the Internet. New York: Ecco, 2012.

Boorstin, Daniel J. The Discoverers: A History of Man’s Search to Know His World and Himself. New York: Vintage Books, 1985.

Boorstin, Daniel J. The Discoverers. Vol. 1. New York: Harry N. Abrams, 1991.

Bowen, H. V. The Business of Empire: The East India Company and Imperial Britain, 1756–1833. New York: Cambridge University Press, 2006.

Boxer, C. R. The Portuguese Seaborne Empire, 1415–1825. New York: Alfred A. Knopf, 1969.

Bradford, Ernie. A Wind from the North: The Life of Henry the Navigator. New York: Harcourt, Brace, 1960.

Braun, Ernest, and Stuart MacDonald. Revolution in Miniature: The History and Impact of Semiconductor Electronics. New York: Cambridge University Press, 1978.

Brinkley, Douglas, and Clifford Hackett, eds. Jean Monnet: The Path to European Unity. New York: St. Martin’s Press, 1991.

Brown, Stephen R. Merchant Kings: When Companies Ruled the World, 1600–1900. New York: St. Martin’s Press, 2009.

Bryce, Robert. Smaller Faster Lighter Denser Cheaper: How Innovation Keeps Proving the Catastrophists Wrong. New York: PublicAffairs, 2014.

Brynjolfsson, Erik, and Andrew McAfee. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton, 2014.

Burgelman, Robert A. Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company’s Future. New York: Free Press, 2002.

Bums, James MacGregor. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.

Calder, Kent E. The New Continentalism: Energy and Twenty-First-Century Eurasian Geopolitics. New Haven, CT: Yale University Press, 2012.

Campbell, Colin. Narrative of the Indian Revolt from Its Outbreak to the Capture of Lucknow. London: G. Vickers, 1858. Quoted in Daniel Litvin, Empires of Profit: Commerce, Conquest and Corporate Responsibility. New York: Texere, 2003.

Campbell, John. Margaret Thatcher. Vol. 1: The Grocer's Daughter. London: Pimlico, 2001.

Campbell, John. Margaret Thatcher. Vol. 2: The Iron Lady. London: Pimlico, 2003.

Carlyle, Thomas. On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History (1841). Project Gutenberg. Last updated November 30, 2012, http://www.gutenberg.org/fiIes/1091/1091-h/1091-h.htm.

Carneiro, Robert L. The Muse of History and the Science of Culture. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.

Carreiro, Carlos B. Portugal's Golden Years: The Life and Times of Prince Henry "The Navigator". Pittsburgh: Dorrance, 2005.

Carter, Samuel, III. Cyrus Field: Man of Two Worlds. New York: G. P. Putnam's Sons, 1968.

Caryl, Christian. Strange Rebels: 1979 and the Birth of the 21st Century. New York: Basic Books, 2013.

Chanda, Nayan. Bound Together: How Traders, Preachers, Adventurers, and Warriors Shaped Globalization. New Haven, CT: Yale University Press, 2007.

Chang, David W. China Under Deng Xiaoping: Political and Economic Reform. New York: St. Martin's Press, 1988.

Chaudhuri, K. N. The Trading World of Asia and the English East India Company 1660–1760. New York: Cambridge University Press, 1978.

Chaudhuri, Nirad C. Clive of India: A Political and Psychological Essay. London: Berrie & Jenkins, 1975.

Cheng, Pei-kai, and Michael Lestz, eds. The Search for Modem China: A Documentary Collection. With Jonathan D. Spence. New York: W. W. Norton, 1999.

Chernow, Ron. The Death of the Banker: The Decline and Fall of the Great Financial Dynasties and the Triumph of the Small Investor. New York: Vintage Books, 1997.

Chernow, Ron. Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr. New York: Random House, 1998.

Chernow, Ron. The Warburgs: The Twentieth-Century Odyssey of a Remarkable Jewish Family. New York: Random House, 1993.

Chua, Amy. Day of Empire: How Hyperpowers Rise to Global Dominance — and Why They Fall. New York: Doubleday, 2007.

Clark, Gregory. A Farewell to Alms: A Brief Economic History of the World. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007.

Clark, Ronald W. Works of Man. New York: Viking, 1985.

Clarke, Arthur C. Voice Across the Sea. New York: Harper, 1958.

Cole, Juan. The New Arabs: How the Millennial Generation Is Changing the Middle East. New York: Simon & Schuster, 2014.

Coll, Steve. Private Empire: ExxonMobil and American Power.

New York: Penguin Press, 2012.

Cookson, Gillian. The Cable: The Wire That Changed the World. Stroud, Gloucestershire, UK: Tempus Publishing, 2003.

Corti, Egon Caesar. The Rise of the House of Rothschild. Translated by Brian Lunn and Beatrix Lunn. New York: Grosset & Dunlap, 1928.

Craughwell, Thomas J. How the Barbarian Invasions Shaped the Modern World. Beverly, MA: Fair Winds Press, 2008.

Crosby, Alfred W. The Columbian Exchange: Biological and Cultural Consequences of 1492. Westport, CT: Greenwood Press, 1972.

Darwin, John. The Empire Project: The Rise and Fall of the British World-System, 1830–1970. New York: Cambridge University Press, 2009.

Darwin, John. Unfinished Empire: The Global Expansion of Britain. London: Allen Lane, 2012.

Dawson, Christopher. Mission to Asia. Toronto: University of Toronto Press, 1980.

Delpar, Helen, ed. The Discoverers: An Encyclopedia of Explorers and Exploration. New York: McGraw-Hill, 1980.

Deng, Maomao. Deng Xiaoping: My Father. New York: Basic Books, 1995.

Deng, Rong. Deng Xiaoping and the Cultural Revolution: A Daughter Recalls the Critical Years. Translated by Sidney Shapiro. Beijing: Foreign Language Press, 2002.

De Soto, Hernando. The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else. New York: Basic Books, 2000.

Diamandis, Peter H., and Steven Kotler. Abundance: The Future Is Better Than You Think. New York: Free Press, 2012.

Diebold, William, Jr. The Schuman Plan: A Study in Economic Cooperation, 1950–1959. New York: Praeger for the Council on Foreign Relations, 1959.

Di Cosmo, Nicola, Frank J. Allen, and Peter B. Golden, eds. The Cambridge History of Inner Asia: The Chinggisid Age. New York: Cambridge University Press, 2009.

Dirks, Nicholas B. The Scandal of Empire: India and the Creation of Imperial Britain. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2006.

Duchene, Francois. Jean Monnet: The First Statesman of Interdependence. New York: Norton, 1994.

Durant, Will, and Ariel Durant. The Lessons of History. New York: Simon & Schuster, 1968.

Economy, Elizabeth C., and Michael Levi. By All Means Necessary: How China's Resource Quest Is Changing the World. New

York: Oxford University Press, 2014.

Edwardes, Michael. The Battle of Plassey and the Conquest of Bengal. London: B.T. Batsford, 1963.

Elliott, J. H. The Old World and the New 1492–1650. New York: Cambridge University Press, 1992. Quoted in Ronald Findlay and Kevin O'Rourke, Power and Plenty: Trade, War, and the World Economy in the Second Millennium. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007.

Elon, Amos. Founder: A Portrait of the First Rothschild and His Time. New York: Viking, 1996.

Evans, Richard. Deng Xiaoping and the Making of Modern China. New York: Penguin Books, 1997.

Fairbank, John King. The Great Chinese Revolution, 1800–1985. Perennial Library edition. New York: Harper & Row, 1987.

Fenby, Jonathan. Modern China: The Fall and Rise of a Great Power, 1850 to the Present. New York: Ecco, 2008.

Ferguson, Mall. Empire: The Rise and Demise of the British World Order and the Lessons for Global Power. New York: Basic Books, 2002.

Ferguson, Mall. The House of Rothschild. Vol. 1: Money's Prophets, 1798–1848. New York: Viking, 1998.

Ferguson, Mall. The House of Rothschild. Vol. 2: The World's Banker, 1849–1999. New York: Viking, 1999.

Fernandez-Armesto, Felipe. Pathfinders: A Global History of Exploration. New York: W. W. Norton, 2006.

Field, Henry M. The Story of the Atlantic Telegraph. New York: Charles Scribner's Sons, 1892.

Findlay, Ronald, and Kevin H. O'Rourke. Power and Plenty: Trade, War, and the World Economy in the Second Millennium. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007.

Finkbeiner, Ann. A Grand and Bold Thing: An Extraordinary New Map of the Universe Ushering in a New Era of Discovery. New York: Free Press, 2010.

Foltz, Richard C. Religions of the Silk Road: Overland Trade and Cultural Exchange from Antiquity to the Fifteenth Century. New York: St. Martin's Press, 1999.

Franck, Irene M., and David M. Brownstone. The Silk Road: A History. New York: Facts on File Publications, 1986.

Franklin, Daniel, and John Andrews. Megachange: The World in 2050. Hobo-ken, NJ: John Wiley & Sons, 2012.

Friedman, Thomas L. The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization. New York: Farrar, Straus & Giroux, 1999.

Friedman, Thomas L. The World Is Flat: A Brief History of the

Twenty-First Century. New York: Farrar, Straus & Giroux, 2005.

Gardner, Brian. The East India Company: A History. New York: McCall Publishing, 1971.

Garten, Jeffrey E. The Mind of the CEO. New York: Perseus Publishing, 2002.

Ghemawat, Pankaj. World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

Gillingham, John. Coal, Steel, and the Rebirth of Europe, 1945–1955: The Germans and French from Ruhr Conflict to Economic Community. New York: Cambridge University Press, 1991.

Goetzmann, William M., and K. Geert Rouwenhorst, eds. The Origins of Value: The Financial Innovations That Created Modern Capital Markets. New York: Oxford University Press, 2005.

Golden, Peter B. Central Asia in World History. New York: Oxford University Press, 2011.

Goldin, Ian, and Mike Mariathasan. The Butterfly Defect: How Globalization Creates Systemic Risks, and What to Do About It. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014.

Goldstein, Joshua S. Winning the War on War: The Decline of Armed Conflict Worldwide. New York: Dutton, 2011.

Goodman, David S. G. Deng Xiaoping and the Chinese Revolution: A Political Biography. New York: Routledge, 1994.

Gordon, John Steele. A Thread Across the Ocean: The Heroic Story of the Transatlantic Cable. New York: Walker, 2002.

Gordon, Stewart. When Asia Was the World: Traveling Merchants, Scholars, Warriors, and Monks Who Created the “Riches of the East”. Cambridge, MA: Da Capo Press, 2008.

Green, Edwin. Banking: An Illustrated History. Oxford: Phaidon, 1989.

Gross, Donald. The China Fallacy: How the U.S. Can Benefit from China’s Rise and Avoid Another Cold War. New York: Bloomsbury, 2012.

Grove, Andrew S. High Output Management. New York: Vintage Books, 1995.

Grove, Andrew S. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career. New York: Currency Doubleday, 1996.

Grove, Andrew S. Swimming Across: A Memoir. New York: Warner Books, 2001.

Hansen, Valerie. The Silk Road: A New History. New York: Oxford University Press, 2012.

Hanson, Dirk. The New Alchemists: Silicon Valley and the Microelectronics Revolution. Boston: Little, Brown, 1982.

Hanson, Elizabeth. The Rockefeller University Achievements. New

York: Rockefeller University Press, 2000.

Harding, Harry. China's Second Revolution: Reform After Mao. Washington, DC: Brookings Institution, 1987.

Harvey, Robert. Clive: The Life and Death of a British Emperor. London: Hodder & Stoughton, 1998.

Hearn, Chester G. Circuits in the Sea: The Men, the Ships, and the Atlantic Cable. Westport, CT; Praeger, 2004.

Houser, Trevor, and Shashank Mohan. Fueling Up: The Economic Implications of America's Oil and Gas Boom. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics, 2014.

Howe, Daniel Walker. What Hath God Wrought: The Transformation of America, 1815–1848. New York: Oxford University Press, 2007.

Hughes, Thomas P. Rescuing Prometheus. New York: Pantheon Books, 1998.

Hunt, Lynn. Writing History in the Global Era. New York: W. W. Norton, 2014.

Iggulden, Conn. Genghis: Birth of an Empire. New York: Delacorte Press, 2007. (Historical fiction)

Iggulden, Conn. Genghis: Lords of the Bow. New York: Delacorte Press, 2008. (Historical fiction)

Impy, Chris. Beyond: Our Future in Space. New York: W. W. Norton, 2015.

Isaacson, Walter. The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution. New York: Simon & Schuster, 2014.

Isaacson, Walter. Steve Jobs. New York: Simon & Schuster, 2011.

Jackson, Ashley. The British Empire: A Very Short Introduction. Oxford: Oxford University Press, 2013.

Jackson, Tim. Inside Intel: Andy Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company. New York: Dutton, 1997.

James, Lawrence. Raj: The Making and Unmaking of British India. London: Little, Brown, 1997.

Jay, Peter. The Wealth of Man. New York: PublicAffairs, 2000.

Jebb, Gladwyn. The European Idea. London: Weidenfeld & Nicolson, 1966.

Judson, Isabella Field, ed. Cyrus W. Field: His Life and Work. New York: Harper & Brothers, 1896.

Kahn, Paul. The Secret History of the Mongols: The Origins of Chinghis Khan. Based primarily on the English translation by Francis Woodman Cleaves. San Francisco: North Point Press, 1984.

Kaplan, Herbert H. Nathan Mayer Rothschild and the Creation of a Dynasty: The Critical Years 1806–1816. Stanford, CA: Stanford University Press, 2006.

Kavanagh, Dennis. Thatcherism and British Politics: The End of Consensus? New York: Oxford University Press, 1987.

Keegan, John. The Mask of Command. New York: Viking, 1987.

Kenny, Charles. Getting Better: Why Global Development Is Succeeding — and How We Can Improve the World Even More. New York: Basic Books, 2011.

Kierzkowski, H., ed. Europe and Globalization. New York: Paigrave, 2002.

Kindleberger, Charles Poor. A Financial History of Western Europe. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 1993.

Kirkpatrick, David. The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World. New York: Simon & Schuster, 2010.

Kissinger, Henry. On China. New York: Penguin Press, 2011.

Kristof, Nicholas D., and Sheryl WuDunn. China Wakes: The Struggle for the Soul of a Rising Power. New York: Times Books, 1994.

Kynge, James. China Shakes the World: The Rise of a Hungry Nation. London: Weidenfeld & Nicolson, 2006.

Landes, David S. Bankers and Pashas: International Finance and Economic Imperialism in Egypt. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1958.

Landes, David S. Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses. New York: Viking, 2006.

Landes, David S. The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor. New York: W. W. Norton, 199S.

Lane, George. Daily Life in the Mongol Empire. Westport, CT: Greenwood Press, 2006.

Lane, George. Genghis Khan and the Mongol Rule. Westport, CT: Greenwood Press, 2004.

Langford, Paul. Eighteenth-Century Britain: A Very Short Introduction. Oxford: Oxford University Press, 1984.

Lardy, Nicholas R. China's Unfinished Economic Revolution. Washington, DC: Brookings Institution, 1998.

Lardy, Nicholas R. Foreign Trade and Economic Reform in China, 1978–1990. New York: Cambridge University Press, 1992.

Lasch, Christopher. The True and Only Heaven: Progress and Its Critics. New York: W. W. Norton, 1991.

Laurence, Henry. Money Rules: The New Politics of Finance m Britain and Japan. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2001.

Lawford, James P. Clive, Proconsul of India: A Biography. London: Allen & Unwin, 1976.

Lawson, Nigel. The View from No. 11: Memoirs of a Tory Radical. New York: Bantam Press, 1992.

Lawson, Philip. The East India Company: A History. New York:

Addison-Wesley Longman, 1993.

Litvin, Daniel. Empires of Profit: Commerce, Conquest and Corporate Responsibility. New York: Texere, 2003.

Liu, Xinru. The Silk Road in World History. New York: Oxford University Press, 2010.

Livermore, H. V. A New History of Portugal. New York: Cambridge University Press, 1976.

Lowe, Keith. Savage Continent: Europe in the Aftermath of World War II. New York: St. Martin's Press, 2012.

Macaulay, Thomas Babington. Macaulay's Essay on Lord Clive. Edited by Vida D. Scudder. Boston: Leach, Shewell & Sanborn, 1889.

MacFarquhar, Roderick, and Michael Schoenhals. Mao's Last Revolution. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2006.

MacGillivray, Alex. A Brief History of Globalization: The Untold Story of Our Incredible Shrinking Planet. New York: Carroll & Graf, 2006.

MacMillan, Margaret. The Uses and Abuses of History. London: Profile Books, 2009.

Maddison, Angus. Contours of the World Economy, 1–2030 AD: Essays in Macro-Economic History. New York: Oxford University Press, 2007.

Mahbubani, Kishore. The New Asian Hemisphere: The Irresistible Shift of Global Power to the East. New York: PublicAffairs, 2008.

Malone, Michael S. The Intel Trinity: How Robert Noyce, Gordon Moore, and Andy Grove Built the World's Most Important Company. New York: Harper Business, 2014. Kindle edition.

Malone, Michael S. The Microprocessor: A Biography. New York: Telos/Springer-Verlag, 1995.

Man, John. Genghis Khan: Life, Death, and Resurrection. New York: Bantam Press, 2004.

Man, John. Kublai Khan: From Xanadu to Superpower. London: Bantam Press, 2006.

Mann, Charles C. 1493: Uncovering the New World Columbus Created. New York: Knopf, 2011.

Mann, Vivian B., and Richard I. Cohen, eds. From Court Jews to the Rothschilds: Art, Patronage, and Power, 1600–1800. New York: Prestel Publishing, 1996.

Mansfield, Stephen. Never Give In: The Extraordinary Character of Winston Churchill. Nashville, TN: Cumberland House Publishing, 1995.

Marjolin, Robert. Architect of European Unity: Memoirs, 1911–1986. Translated by William Hall. London: Weidenfeld & Nicolson, 1989.

Mayne, Richard. The Community of Europe. New York: Norton, 1963.

McNeill, William H. The Rise of the West: A History of Human Community. Chicago: University of Chicago Press, 1963.

Mead, Walter Russell. God and Gold: Britain, America, and the Making of the Modern World. New York: Alfred A. Knopf, 2007.

Meyer, Christopher. Standing on the Sun: How the Explosion of Capitalism Abroad Will Change Business Everywhere. With Julia Kirby. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge. The Company: A Short History of a Revolutionary Idea. New York: Modern Library, 2005.

Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge. A Future Perfect: The Challenge and Hidden Promise of Globalization. London: Heinemann, 2000.

Mitter, Rana. Modern China: A Very Short Introduction. New York: Oxford University Press, 2008.

Monnet, Jean. Memoirs. Translated by Richard Mayne. Garden City, NY: Doubleday, 1978.

Moore, Charles. Margaret Thatcher: The Authorized Biography, from Grantham to the Falklands. New York: Alfred A. Knopf, 2013.

Moore, Karl, and David Lewis. The Origins of Globalization. New York: Routledge, 2009.

Morris, Ian. Why the West Rules — for Now: The Patterns of History, and What They Reveal About the Future. New York: Farrar, Straus & Giroux, 2010.

Muasher, Marwan. The Second Arab Awakening: And the Battle for Pluralism. New Haven, CT: Yale University Press, 2014.

Nevins, Allan. John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise. 2 vols. New York: Scribner's, 1940.

Nisbet, Robert A. History of the Idea of Progress. New York: Basic Books, 1980.

O'Rourke, Kevin H., and Jeffrey G. Williamson. Globalization and History: The Evolution of a Nineteenth-Century Atlantic Economy. Cambridge, MA: MIT Press, 1999.

OsterhammeL Jürgen, and Niels Peterson. Globalization: A Short History. Translated by Dona Geyer. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005.

Pagden, Anthony. Peoples and Empires: A Short History of European Migration, Exploration, and Conquest, from Greece to the Present. New York: Modern Library, 2003.

Pan, Philip P. Out of Mao's Shadow: The Struggle for the Soul of a New China. New York: Simon & Schuster, 2008.

Panitchpakdi, Supachai, and Mark L. Clifford. China and the

WTO: Changing China, Changing World Trade. Singapore: John Wiley & Sons (Asia), 2002.

Pantsov, Alexander V., Deng Xiaoping: A Revolutionary Life. New York: Oxford University Press, 2015. Издана на русском языке: Панцов А. Дэн Сяопин. М.: Молодая гвардия, 2013.

Parker, David. The Official History of Privatization. 2 vols. New York: Routledge, 2009 and 2012.

Partington, Norma. Master of Bengal. New York: St. Martin's Press, 1974. (Historical novel)

Pinker, Steven. The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined. New York: Viking, 2011.

Prawdin, Michael. The Mongol Empire: Its Rise and Legacy. New York: Free Press, 1967.

Prestage, Edgar. The Portuguese Pioneers. London: A. & C. Black, 1933.

Price-Groff, Claire. Great Conquerors. San Diego, CA: Lucent Books, 1999.

Pyne, Stephen J. Voyager: Seeking Newer Worlds in the Third Great Age of Discovery. New York: Viking, 2010.

Rapport, Mike. 1848, Year of Revolution. New York: Basic Books, 2009.

Ratchnevsky, Paul. Genghis Khan: His Life and Legacy. Translated by Thomas Nivison Haining. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.

Reeves, John. The Rothschilds: The Financial Rulers of Nations. Chicago: A. C. McClurg, 1887.

Reinhart, Carmen M., and Kenneth S. Rogoff. This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2009.

Reitan, Earl A. The Thatcher Revolution: Margaret Thatcher, John Major, Tony Blair, and the Transformation of Modern Britain, 1979–2001. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2003.

Riddell, Peter. The Thatcher Era and Its Legacy. Cambridge, MA: Blackwell, 1991.

Ringrose, David R. Expansion and Global Interaction, 1200–1700. New York: Longman, 2001.

Roach, Stephen S. Unbalanced: The Codependency of America and China. New Haven, CT: Yale University Press, 2014.

Rockefeller, John D. Rockefeller Interview, 1917–1920. Conducted by William O. Inglis. Westport, CT: Meckler Publishing in association with the Rockefeller Archive Center, 1984.

Rockefeller, John D. Random Reminiscences of Men and Events. New York: Doubleday, Page, 1909. Republished by Creative English Publishing, 2013.

Rodrik, Dam. The Globalization Paradox: Democracy and the

Future of the World Economy. New York: W. W. Norton, 2011.

Rossabi, Morris. The Mongols: A Very Short Introduction. New York: Oxford University Press, 2012.

Rothkopf, David. Power, Inc.: The Epic Rivalry Between Big Business and Government — and the Reckoning That Lies Ahead. New York: Farrar, Straus & Giroux, 2012.

Roussel, Eric. Jean Monnet, 1888–1979. Paris: Fayard, 1996.

Russell, Peter. Prince Henry "the Navigator": A Life. New Haven, CT: Yale University Press, 2001.

Sagan, Carl. Cosmos. New York: Random House, 1980. Quoted in Stephen J. Pyne, Voyager: Seeking Newer Worlds in the Third Great Age of Discovery. New York: Viking Press, 2010.

Salisbury, Harrison E. The Long March: The Untold Story. New York: Harper & Row, 1985.

Salisbury, Harrison E. The New Emperors: China in the Era of Mao and Deng. New York: Harper Perennial, 1993.

Sampson, Anthony. The Seven Sisters: The Great Oil Companies and the World They Shaped. New York: Bantam Books, 1976.

Schell, Orville, and John Delury. Wealth and Power: China's Long March to the Twenty-First Century. New York: Random House, 2013.

Schuman, Robert. For Europe. Luxembourg: Robert Schuman Foundation, 2010.

Shambaugh, David L., ed. Deng Xiaoping: Portrait of a Chinese Statesman. New York: Oxford University Press, 1995.

Shirk, Susan L. How China Opened Its Door: The Political Success of the PRC's Foreign Trade and Investment Reforms. Washington, DC: Brookings Institution, 1994.

Simpfendorfer, Ben. The New Silk Road: How a Rising Arab World Is Turning Away from the West and Rediscovering China. New York: Palgrave Macmillan, 2009.

Snow, Edgar. Red Star over China. New York: Grove Press, 1968.

Spar, Debora L. Ruling the Waves: Cycles of Discovery, Chaos, and Wealth from the Compass to the Internet, New York: Harcourt, 2001.

Spence, Jonathan D. Mao Zedong. New York: Lipper/Viking, 1999.

Standage, Tom. The Victorian Internet: The Remarkable Story of the Telegraph and the Nineteenth Century's On-Line Pioneers. New York: Walker, 1998.

Stapleton, Darwin H., ed. Creating a Tradition of Biomedical Research: Contributions to the History of the Rockefeller University. New York: Rockefeller University Press, 2004.

Stearns, Peter N. Interpreting the Industrial Revolution. Washington, DC: American Historical Association, 1991.

Stern, Fritz. Gold and Iron: Bismarck, Bleichroeder, and the Budding of the German Empire. New York: Vintage Books, 1979.

Stiglitz, Joseph E. Making Globalization Work. New York: W. W. Norton, 2006.

Subramanian, Arvind. Eclipse: Living in the Shadow of China's Economic Dominance. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics, 2011.

Tarbell, Ida M. The History of the Standard Oil Company. 2 vols. New York: McClure, Phillips, 1904 (serialized by McClure's magazine in 1902 and 1903).

Taylor, Robert. Life in Genghis Khan's Mongolia. San Diego: Lucent, 2001.

Tedlow, Richard S. Andy Grove: The Life and Times of an American. New York: Portfolio, 2006.

Thackray, Arnold, David Brock, and Rachel Jones. Moore's Law: The Life of Gordon Moore, Silicon Valley's Quiet Revolutionary. New York: Basic Books, 2015.

Thatcher, Margaret. The Downing Street Years. New York: HarperCollins, 1993.

Thatcher, Margaret. The Path to Power. New York: HarperCollins, 1995.

The Cambridge History of Capitalism. 2 vols. Edited by Larry Neal and Jeffrey G. Williams. New York: Cambridge University Press, 2014.

The World System in the Thirteenth Century: Dead-End or Precursor? Washington, DC: American Historical Association, 1993.

Vinen, Richard. Thatcher's Britain: The Politics and Social Upheaval of the Thatcher Era. New York: Simon & Schuster, 2009.

Vogel, Ezra F. Deng Xiaoping and the Transformation of China. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2011.

Von Braun, Wernher, and Frederick I. Ordway III. Space Travel: A History. 4th ed. New York: Harper and Row, 1985. Quoted in Stephen J. Pyne, Voyager: Seeking Newer Worlds in the Third Great Age of Discovery. New York: Viking Press, 2010.

Waley, Arthur. The Secret History of the Mongols: And Other Pieces. London: Allen & Unwin, 1963.

Weatherford, Jack. Genghis Khan and the Making of the Modem World. New York: Crown, 2004.

Weatherford, Jack. The History of Money: From Sandstone to Cyberspace. New York: Crown, 1997.

Wechsberg, Joseph. The Merchant Bankers. New York: Pocket Books, 1966.

Weightman, Gavin. The Industrial Revolutionaries: The Making of the Modem World, 1776–1914. New York: Grove Press, 2007.

Weinberg, Steve. Taking On the Trust: The Epic Battle of Ida

Tarbell and John D. Rockefeller. New York: W. W. Norton, 2008.

Wende, Peter. A History of Germany, New York: Palgrave Macmillan, 2005.

Werth, Alexander. France, 1940–1955. New York: Henry Holt, 1956.

White, Jerry. London in the Nineteenth Century: "A Human Awful Wonder of God". London: Jonathan Cape, 2007.

Wild, Antony. The East India Company: Trade and Conquest from 1600. New York: HarperCollins Illustrated, 2000.

Wildavsky, Ben. The Great Brain Race: How Global Universities Are Reshaping the World. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010.

Winchester, Simon. Atlantic: Great Sea Battles, Heroic Discoveries, Titanic Storms, and a Vast Ocean of a Million Stories. New York: HarperCollins, 2010.

Winseck, David R., and Robert M. Pike. Communication and Empire: Media, Markets, and Globalization, 1860–1930. Durham, NC: Duke University Press, 2007.

Wolf, Martin. Why Globalization Works. New Haven, CT: Yale University Press, 2004.

Wood, Frances. The Silk Road: Two Thousand Years in the Heart of Asia. Berkeley: University of California Press, 2002.

Wright, Robert. Nonzero: The Logic of Human Destiny. New York: Vintage Books, 2001.

Wright, Robin. Rock the Casbah: Rage and Rebellion Across the Islamic World. New York: Simon & Schuster, 2011.

Yang, Benjamin. Deng: A Political Biography. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1998.

Yergin, Daniel. The Prize: The Epic Quest for Oil, Money & Power. New York: Free Press, 2008.

Yergin, Daniel. The Quest: Energy, Security, and the Remaking of the Modem World. New York: Penguin Press, 2011.

Yergin, Daniel, and Joseph Stanislaw. The Commanding Heights: The Battle for the World Economy. New York: Simon & Schuster, 2002.

Young, Hugo. The Iron Lady: A Biography of Margaret Thatcher. New York: Farrar, Straus & Giroux, 1989.

Yunus, Muhammad. Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. New York: PublicAffairs, 2007.

Ziegler, Philip. The Sixth Great Power: A History of One of the Greatest of All Banking Families, the House of Barings, 1762–1929. New York: Alfred A. Knopf, 1988.

Zhang, Liang. The Tiananmen Papers. Edited by Andrew J. Nathan and Perry Link. New York: PublicAffairs, 2001.

Zhao, Ziyang. Prisoner of the State: The Secret Journal of Premier Zhao Ziyang. Translated and edited by Bao Pu, Renee Chiang, and Adi Ignatius. New York: Simon & Schuster, 2009.

Статьи, доклады и прочие материалы

"20,000 Colleagues Under the Sea". Economist, June 9, 2012.

"A Global Consortium to Build New Trans-Pacific Cable System 'FASTER'". NEC Corporation, news release, August 11, 2014, http://www.nec.com/en/press/201408/global_20140811_01.html.

"A Troubling Trajectory". Economist, December 13, 2014.

Achenbach, Joel. "The Era of His Ways: In Which We Choose the Most Important Man in the Last Thousand Years". Washington Post, Style Section, December 31, 1995.

Acton Institute, Lord Acton Quote Archive, http://www.acton.org/research/lord-acton-quote-archive.

Aguiar, Marcos, Vladislav Boutenko, David Michael, Vaishali Rastogi, Arvind Subramanian, and Yvonne Zhou. The Internet's New Billion: Digital Consumers in Brazil, Russia, India, China and Indonesia. Boston: Boston Consulting Group, September 2010.

Allsen, Thomas T. "Mongolian Princes and Their Merchant Partners, 1200–1260". Asia Major Third Series 2, no. 2 (1989): 83–126.

Allsen, Thomas T. "Mongols as Vectors for Cultural Transmission". In The Cambridge History of Inner Asia: The Chinggisid Age, edited by Nicola Di Cosmo, Frank J. Allen, and Peter B. Golden, 46–66. New York: Cambridge University Press, 2009.

American Meteorology Society. Earth Observations, Science and Services for the 21st Century. Boston: American Meteorological Society, 2012. http://www.ametsoc.org/oss.

American Society of Civil Engineers. Report Card for America's Infrastructure. Reston, VA: Society of Civil Engineers, 2009.

Amos, Jonathan. "Voyager Probe 'Leaves Solar System'". BBC News. September 12, 2013. http://www.bbc.com/news/science-environment-24026153.

Anderlini, Jamil. "China Flexes Its Economic Muscle with Soaring Overseas Investments". Financial Times, October 23, 2014.

Antholis, William. Brooking Essay: New Players on the World Stage: Chinese Provinces and Indian States. Washington, DC: Brookings Institution Press, October 2013.

"Are Telegrams Dead?". Economist, July 8, 2013.

Arnold, Martin, and Camilla Hall. "Big Banks Losing Interest in Global Ambitions". Financial Times, October 20, 2014.

Arrison, Sonia. “Living to 100 and Beyond”. Wall Street Journal, August 27, 2011.

Ash, Timothy Garton. “Let the Next Generation Speak Up for Europe”. Guardian, December 8, 2014. Last modified December 8, 2014. http://www.theguardian.com/commentisfree/2014/dec/07/europe-brussels-european-eu.

Axelrod, David. “The Great Transatlantic Cable”. Transcript of PBS special, American Experience, November 30, 2004.

“Backgrounder: 40th Anniversary”. Intel Corporation. News release, July 2008. http://www.intel.com/pressroom/enhanced/40th_Anniversary/40th_anniversary_backgrounder.pdf?iid=pr_smrelease_40th_addlmatl.

Backhaus, Fritz. “The Last of the Court Jews — Mayer Amschel Rothschild and His Sons”. In From Court Jews to the Rothschild’s: Art, Patronage, and Power, 1600–1800, edited by Vivian B. Mann and Richard I. Cohen, 79–95. Munich and New York: Prestel Publishing, 1996.

Ball, George. “Jean Monnet: He Altered the History of His Time”. Chicago Tribune, March 23, 1979.

Barboza, David. “Berkeley Reveals Plan for Academic Center in China”. New York Times, November 16, 2011.

Barboza, David. “Despite Law, Job Conditions Worsen in China”. New York Times, June 22, 2009.

Barboza, David, and John Markoff. “Power in Numbers: China Aims for High-Tech Primacy”. New York Times, December 5, 2011.

Barton, Dominic. “Age of Disruption”. Project Syndicate. January 7, 2014, www.project-syndicate.org.

Beatty, Jack. “A Capital Life”. New York Times, May 17, 1998.

Beddoes, Zanny Minton. “Disruption from Above and Below”. B “The World in 2015”. Special issue, Economist, December 2014.

Beech, Hannah. “How China Sees the World”. Tone 181, no. 23 (June 17, 2013): 26.

Bell, David A. “Inglorious Revolutions”. National Interest 129 (January-February 2014): 31–38, http://nationalinterest.org/.

Berg, Maxine. “In Pursuit of Luxury: Global History and British Consumer Goods in the Eighteenth Century”. Past & Present 182, no. 1 (February 2004): 85–142.

Bergsten, C. Fred. “A Partnership of Equals”. Foreign Affairs 87, no. 4 (July-August 2008): 57–69.

Bergsten, C., Fred, and Jacob Funk Kirkegaard. The Coming Resolution of the European Crisis: An Update. Policy Briefs in International Economics PB 12–18. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics, June 2012, https://piie.com/sites/default/files/publications/pb/pb12-18.pdf.

Bisson, Peter, Elizabeth Stephenson, and S. Patrick Viguerie. “The Global Grid”. McKinsey Quarterly, June 2010.

Bisson, Peter, Elizabeth Stephenson, and S. Patrick Viguerie. “How to Compete in a Rebalanced Global Economy”. McKinsey Quarterly, no. 3 (September 2010): 31–38.

Blair, Tony. “We Can Help China Embrace the Future”. Wall Street Journal, August 26, 2008.

Bloom, David, “The Challenging Billions”. Project Syndicate. August 17, 2011, www.project-syndicate.org.

Boxwell, James. “Rothschilds Eye Cross-Channel Unity”. Financial Times, April 4, 2012.

Bradshaw, Tim, Andrew Ward, and Richard Waters. “Wear Your Medicine”. Financial Times, July 19–20, 2014.

Bradsher, Keith. “China Builds High Wall to Guard Energy Industry”. New York Times, July 13, 2009.

Bradsher, Keith. “Hauling New Treasure on the Silk Road”. New York Times, Sunday Business, July 21, 2013.

Bradsher, Keith. “U.S. and China Agree to Study Ways to Make Buildings More Efficient”. New York Times, July 16, 2009.

Brenner, Brian, ed. “Trading at the Speed of Light”. BusinessWeek, April 2–8, 2012.

Broad, William J. “Billionaires with Big Ideas Are Privatizing American Science”. New York Times, March 15, 2014.

Broad, William J. “Deep, Dark, Cold and Mostly Unknown”. New York Times, May 30, 2010.

Broad, William J. “The Common Market — II”. New Yorker, September 29, 1962.

Brooks, John. “The Common Market — I”. New Yorker, September 22, 1962.

Brown, Kevin. “The Asian Century Calls for a Rethink on Growth”. Financial Times, June 30, 2010.

Browne, Andrew. “Can China Be Contained?” Wall Street Journal, June 12, 2015.

Bughin, Jacques, Michael Chui, and James Manyika. “Ten IT-Enabled Business Trends for the Decade Ahead”. McKinsey Quarterly, May 2013.

Buruma, Ian. “Fear and Loathing in Europe”. New York Review of Books, October 17, 1996.

Buruma, Ian. “Mrs. Thatcher’s Revenge”. Review of The Path to Power, by Margaret Thatcher, Letters from London, by Julian Barnes, and The Disenchanted Isle, by Charles Dellheim, in New York Review of Books, March 21, 1996.

Butler, Nick. “Climate Change and the New Congress: Bill Gates to the Rescue?” Globalist, November 11, 2014.

Cassidy, John. “The Economic Case For and Against Thatcherism”. New Yorker, April 10, 2013.

Central Intelligence Agency. The World Factbook 2014. Washington, DC: Central Intelligence Agency; Office of Public Affairs, 2014, https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html.

Chamber of Commerce of New York. The Atlantic Telegraph: Report of the Proceedings at a Banquet Given to Mr. Cyrus Field. New York: J. W. Amerman, 1866.

Chambers, John, and Wim Elfrink. “The Future of Cities: The Internet of Everything Will Change How We Live”. Foreign Affairs, October 31, 2014, https://www.foreignaffairs.com/articles/2014–10–31/future-cities.

Chanda, Nayan. “Runaway Globalization Without Governance”. Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organization 14 (2008): 119–125.

Chang, Kenneth. “Machinery of an Energy Dream”. New York Times, March 17, 2014.

Chang, Kenneth. “Obama Views Renewed Space Program”. New York Times, April 15, 2010.

Chao, Loretta. “Intel, Tencent to Form Tablet Center in China”. Wall Street Journal, April 13, 2011.

Chhibber, Ajay. “We Need Our States to Be Smarter, Not Bigger”. Financial Times, August 25, 2010.

“China: The Paradox of Prosperity”. Economist, January 28, 2012.

China and the U.S. Economy: Advancing a Winning Trade Agenda. Washington, DC: US-China Business Council, January 2013.

“China to Establish $40 billion Silk Road Infrastructure Fund”. Reuters, November 8, 2014.

Cingano, Federico, and Michael Forster. “Trends in Income Inequality and Its Impact on Economic Growth”. Presentation at OECD Conference in Florence, Italy, November 22, 2014.

Citigroup. “Treasury and Trade Solutions”. Citigroup.com, http://citigroup.com/transactionservices/home/trade_svcs/financing/global.jsp.

Clark, Pilita. “Energy Groups Face ‘Existential’ Climate Threat, Says Ex-BP Chief”. Financial Times, November 19, 2014.

Cohen, Joel E. “Human Population Grows Up”. B “Crossroad for Planet Earth”. Special issue, Scientific American 293, no. 3 (September 2005): 48–55. “The Company That Ruled the Waves: The East India Company”. Economist, December 17, 2011.

Cook, Sarah. The Politburo’s Predicament: Confronting the Limitations of the Chinese Communist Party Repression. Special Report. Freedom House: Washington, DC, January 2015.

Cookson, Clive. “Let There Be Life”. Financial Times, May 21, 2010.

Corcoran, Elizabeth. “Grove Took Intel to the Top”. Washington Post, March 27, 1998.

Corcoran, Elizabeth. “Intel CEO Andy Grove Steps Aside: A Founding Father of Silicon Valley”. Washington Post, March 27, 1998.

Cowell, Alan. “Britons Reflect on Divided Views of Thatcher Legacy”. New York Times, April 9, 2013.

“Crossroad for Planet Earth”. Special issue, Scientific American 293, no. 3 (September 2005).

Crowell, Paul. “John D. Rockefeller Dies at 97 in His Florida Home; Funeral to Be Held There”. New York Times, May 24, 1937.

Cyr, Arthur. Review of The Downing Street Years, by Margaret Thatcher, and The Anatomy of Thatcherism, by Shirley Robin Letwin. Society 31, no. 6 (1994).

Dalrymple, William. “The East India Company: The Original Corporate Raiders”. Guardian, March 4, 2015.

Das, Saswato R. “The Chip That Changed the World”. International Herald Tribune, September 20, 2008.

Daudin, Guillaume, Matthias Morys, and Kevin H. O’Rourke. “Globalization, 1870–1914”. The Institute for International Integration Studies Discussion Paper № 250, May 2008, http://www.tcd.ie/iiis/documents/discussion/pdfs/iiisdp250.pdf.

Davenport, Coral. “Nations Plod Forward on Climate Change Accord”. New York Times, December 13, 2014.

Davenport, John. “M. Monnet of Cognac”. Fortune, August 14, 1944.

Davis, Ralph. “English Foreign Trade, 1660–1700”. Economic History Review 7, no. 2 (1954): 150–166.

Deane, Elizabeth, and Adriana Bosch. “The Rockefellers”. American Experience. PBS.

«Deng Xiaoping: An Assessment”. China-Quarterly, no. 135 (1993): 409–572.

Denver Museum of Nature and Science. Documents accompanying exhibit on Genghis Khan, on display October 16, 2009, to February 7, 2010.

Dobbs, Richard, Ann Madgavkar, Dominic Barton, Eric Labaye, James Manyika, Charles Roxburgh, Susan Lund, and Siddarth Madhav. The World at Work: Jobs, Pay and Skills for 3J Billion People. McKinsey Global Institute, June 2012.

Dobbs, Richard, James Manyika, and Jonathan Woetzel. “The Four Global Forces Breaking All the Trends”. McKinsey Insights, April 2015.

Dobbs, Richard, Sree Ramaswamy, Elizabeth Stephenson, and S.

Patrick Vigue-rie. “Management Intuition for the Next 50 Years”. McKinsey Quarterly, September 14, 2014.

Dobbs, Richard, Sven Smit, Jaana Remes, James Manyika, Charles Roxburgh, and Alexandra Restrepo. Urban World: Mapping the Economic Power of Cities. McKinsey Global Institute, 2011.

Dolan, Kerry A. “Andy Grove’s Last Stand”. Forbes, January 11, 2008.

Donnan, Shawn. “WTO Head Roberto Azevedo Urges Shape-Up of Organization”. Financial Times, October 16, 2014.

Duchene, Francois. “Jean Monnet’s Methods”. Jean Monnet: The Path to European Unity, edited by Douglas Brinkley and Clifford Hackett, 184–209. New York: St. Martin’s Press, 1991.

Duggett, Michael. “Jean Monnet and Project Management”. Public Policy and Administration 15, no. 1 (March 2000): 77–83.

Dyer, Geoff. “Little Leaps Forward?” Financial Times, May 27, 2009.

Eckholm, Eric. “A Secret Memoir Offers Look Inside China’s Politics”. New York Times, May 14, 2009.

Economy, Elizabeth C. “The Game Changer: Coping with China’s Foreign Policy Revolution”. Foreign Affairs 89, no. 6 (November/December 2010): 142–152.

Economy, Elizabeth C., and Adam Segal. “China’s Olympic Nightmare”. Foreign Affairs 87, no. 4 (July/August, 2008): 47–56.

England, Andrew. “Africa Sets Deadline for Free Trade Area as Regional Blocs Come Together”. Financial Times, June 15, 2015.

Esty, Daniel C. “Bottom-Up Climate Fix”. New York Times, September 21, 2014.

European Central Bank. “Initial Changeover (2002)”, http://www.ecb.europa.eu/euro/changeover/2002/html/mdex.en.html.

European Union. “Countries”, http://europa.eu/about-eu/countries/index_en.htm (accessed May 5, 2015).

«Europe: Then Will It Live…” Time 78, no. 14 (October 6, 1961): 28.

Fairless, Tom. “U.S. Tech Giants Battle Europe’s Sovereign States”. Wall Street Journal, December 8, 2014.

Faison, Seth. “Deng Xiaoping Is Dead at 92; Architect of Modern China”. New York Times, February 20, 1997.

Fallaci, Oriana. “Deng: Cleaning Up Mao’s ‘Feudal Mistakes’”. Washington Post, August 31, 1980.

Fallaci, Oriana. “Deng: A Third World War Is Inevitable”. Washington Post, September 1, 1980.

Fallows, James. “China’s Way Forward”. Atlantic, April 2009.

Federal Reserve Bank of Minneapolis. “Consumer Price Index (Estimate) 1800”, https://www.minneapolisfed.org/community/

teaching-aids/cpi-calculator-information/consumer-price-index-1800.

Ferguson, Niall. “The First Eurobonds”. In The Origins of Value: Financial Innovations That Created Modem Capital Markets, edited by William M. Goetzmann and K. Geert Rouwenhorst, 311–323. New York: Oxford University Press, 2005.

“Financier’s Fortune in Oil Amassed in Industrial Era of ‘Rugged Individualism’”. New York Times, May 24, 1937.

Forney, Matthew. “What Really Happened?” Time, January 15, 2001.

Foroohar, Rana. “A New Age of Capitalism Starts Now”. Newsweek, October 13, 2008.

Foroohar, Rana. “Why China Works”. Newsweek, January 19, 2009.

Freed, Josh. Brookings Essay: Back to the Future. Washington, DC: Brookings Institution Press, December 2014.

Freeman, Chas. W. “From Mao to Now: A Reevaluation”. Globalist, August 28, 2008.

French, Henry. “The New Empire”. Atlantic, May 2010.

French, Howard W. “China’s Dangerous Game”. Atlantic, October 13, 2014.

Friedman, Thomas L. “Foreign Policy by Whisper and Nudge”. New York Times, August 24, 2013.

Friedman, Thomas L. “Moore’s Law Turns 50”. New York Times, May 13, 2015.

Galston, William A. “Countering Tech’s Damaging Effect on Jobs”. Wall Street Journal, October 14, 2014.

Galston, William A. The New Challenges to Market Democracies. Washington, DC: Brookings Institution, October 2014.

Galston, William A. “‘Secular Stagnation’ May Be for Real”. Wall Street Journal, August 27, 2014.

Ganesh, Janan. “The Iron Lady Towers over Modern Britain”. Financial Times, April 8, 2013.

Gapper, John. “Expect Dark Sequels to the Sony Hack”. Financial Times, December 10, 2014.

Garbade, Kenneth D., and William L. Silber. “Technology, Communication and the Performance of Financial Markets: 1840–1975”. Journal of Finance 33, no. 3 (1978): 819–832.

Garten, Jeffrey E. “Andy Grove Made the Elephant Dance”. BusinessWeek, April 11, 2005.

Garten, Jeffrey E. “Listen Up, Execs: Playing It Safe Won’t Cut It”. BusinessWeek, March 3, 2003.

Garten, Jeffrey E. “We Need a Global Authority for Arctic Oil and Gas”. Financial Times, August 14, 2008.

Garten, Jeffrey E. “We Need a New Global Monetary Authority”.

Financial Times, September 25, 2008.

Gates, Bill. “Great Expectations”. B “The World in 2015”. Special issue, Economist, December 2014.

Giles, Chris. “A Road Less Travelled”. Financial Times, June 22, 2011.

Gladney, Dru C. “China’s Ethnic Fault Lines”. Wall Street Journal, July 16, 2009.

Gladstone, Rick. “Rights Groups Accuse Turkish Police of Excessive Force Against Protesters”. New York Times, July 13, 2013.

Gladwell, Malcolm. “The Tweaker: The Real Genius of Steve Jobs”. New Yorker, November 14, 2011.

Global Construction Outlook. IHS, April 2009, www.ihs.com.

Golden, Frederic. “Big Dimwits and Little Geniuses”. Time, January 3, 1983.

Golden, Frederic, Michael D. Lemonick, and Dick Thompson. “The Race Is Over”. (Cover story). Time 156, no. 1 (July 3, 2000): 18–23.

Gopnik, Adam. “Vive La France”. New Yorker, May 7, 2012.

Gordon, John Steele. “The Little Miracle Spurring Inequality”. Wall Street Journal, June 3, 2014.

Gordon, Stewart. “The Dawn of Global Trade”. Globalist, August 5, 2008.

Gorman, Siobhan. “NSA Director Warns of ‘Dramatic Counterattack in Next Decade’”. Wall Street Journal, November 20, 2014.

Graetz, Michael. “Court Jews in Economics and Politics”. In From Court Jews to the Rothschilds: Art, Patronage, and Power: 1600–1800, edited by Vivian B. Mann and Richard I. Cohen, 27–43. Munich and New York: Prestel Publishing, 1996.

Grindell, Julia, and Robert Armstrong. “CNOOC — Gutsy Call”. Financial Times, November 14, 2012.

Gros, Daniel. “Europe’s Big Bang at Ten”. Project Syndicate. Last modified May 8, 2014, www.project-syndicate.org.

Grove, Andy. “Taking On Prostate Cancer”. Fortune, May 13, 1996.

Gutterman, Steve. “Russia Blocks Internet Sites of Putin Critics”. Reuters, March 13, 2014.

Hagerty, James R. “U.S. Loses High-Tech Jobs as R&D Shifts Toward Asia”. Wall Street Journal, January 18, 2012.

Hamm, Steve. “Is Silicon Valley Losing Its Magic?” BusinessWeek, January 12.

Hannan, Daniel. “The Woman Who Saved Britain”. Wall Street Journal, May 17 2013.

Hansakul, Syetarn, and Willie Keng. A Potential Game Changer for ASEAN Countries. Frankfurt: Deutsche Bank Research, June 14,

2013, www.dbresearch.com.

Hanser, Jessica. “Teatime in the North Country: Consumption of Chinese Imports in North-East England”. Northern History 49, no. 1 (March 2012).

Headrick, Daniel R., and Pascal Griset. “Submarine Telegraph Cables: Business and Politics, 1838–1939”. Business History Review 75, no. 3 (Autumn 2001): “Heal Thyself”. Economist, December 13, 2014.

Hoffman, Stanley. “Goodbye to a United Europe?” New York Review of Books, May 27, 1993.

Holbrooke, Richard. “The Day the Door to China Opened Wide”. Washington Post, December 15, 2008.

Hollingsworth, J. Rogers. “Institutionalizing Excellence in Biomedical Research: The Case of Rockefeller University”. B Creating a Tradition of Biomedical Research: Contributions to the History of the Rockefeller University, edited by Darwin H. Stapleton, 1–49. New York: Rockefeller University.

“How Does China Censor the Internet?” Economist, April 21, 2013.

Hubbard, Ben, and Rick Gladstone. “Arab Spring Countries Find Peace Is Harder Than Revolution”. New York Times, August 14, 2013.

Hurd, Douglas. “No Reverse Gear”. Review of Margaret Thatcher: The Iron Lady, by John Campbell. New Statesman, October 20, 2003.

Ignatieff, Michael. “The Post-Ukraine World Order”. Lecture, The Ditchley Foundation 50th Annual Lecture. Oxfordshire, UK, July 12, 2014.

Ilzkovitz, Fabienne, Adriaan Dierx, Viktoria Kovacs, and Nuno Sousa. Steps Toward Deeper Economic Integration: The Internal Market in the 21st Century. Brussels: European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, January 2007.

Immelt, Jeffrey R., Vijay Govindarajan, and Chris Trimble. “How GE Is Disrupting Itself”. Harvard Business Review, October 2009.

Institute for the Future. “The Future of Coordination”, November 2012, http://www.IFTF.org.

Intelligence Unit. Economist, www.eiu.com.

International Monetary Fund. People’s Republic of China: 2014 Article IV Consultation. IMF Country Report No. 14/235. Washington, DC: International Monetary Fund Publication Services, July 2014.

Isaacson, Andy. “The Challenger’s Deep Sea Brethren”. New York Times, March 27, 2012.

Isaacson, Walter. “Andrew Grove: Man of the Year”. Time 150, no. 27 (December 29, 1997): 46.

“Jean Monnet: A Man with a Vision”. Los Angeles Times, March 18, 1979.

"Jean Monnet, 1888–1979". New York Times, March 18, 1979.

Jenkins, Peter. "Mrs. Thatcher's Last Stand?" Review of The Iron Lady: A Biography of Margaret Thatcher, by Hugo Young, and of The Thatcher Decade, by Peter Riddell. New York Review of Books, April 12, 1990.

Jenkins, Roy. "A Great European". Economist, March 24, 1979.

Johnson, Ian. "Beijing's Ethnic Policy Faces Data Challenge". Wall Street Journal, July 22, 2009.

Johnson, Ian. "Uighurs Lose Economic Ground to Han". Wall Street Journal, July 21, 2009.

Johnson, Paul. "The World-Changing Margaret Thatcher". Wall Street Journal, April 8, 2013.

Jolliffe, Dean, Peter Lanjouw, Shaohua Chen, Aart Kraay, Christian Meyer, Mario Negre, Espen Prydz, Renos Vakis, and Kyla Wethli. A Measured Approach to Ending Poverty and Boosting Shared Prosperity: Concepts, Data, and Twin Goals. Washington, DC: World Bank Group, 2015.

Juncker, Jean-Claude, with Donald Tusk, Jeroen Dijsselbloem, Mario Draghi, and Martin Schuiz. Completing Europe's Economic and Monetary Union. Brussels: European Commission, June 2015.

Kehoe, Louise. "Not a Grove in the Valley". Financial Times, March 28, 1998.

Kerr, Richard. "It's Official — Voyager Has Left the Solar System". Science 341, no. 6151 (September 13, 2013): 1158–1159.

Kharif, Olga, Peter Burrows, and Cliff Edwards. "Windows and Intel's Digital Divide". BusinessWeek, February 23, 2009.

Kirkpatrick, David, and John Wyatt. "Intel Goes for Broke". Fortune, May 16, 1994.

Korn, Melissa. "Chinese Students Flood U.S. Grad Schools". Wall Street Journal, August 16, 2011.

Körner, Kevin, and Oliver Masetti. The GCC Going East. Frankfurt: Deutsche Bank Research, February 18, 2014, www.dbresearch.com.

LaFraniere, Sharon. "China's Students Feel a Faint Tug from the Ghosts of Tiananmen". New York Times, May 22, 2009.

Lagarde, Christine. "A New Multilateralism for the 21st Century". Lecture, International Monetary Fund Richard Dimbleby Lecture. London, February 3, 2014.

Lawson, Nigel. "Mrs. Thatcher's Lasting Legacy". Standpoint Magazine, May, 2009.

Ledgard, J. M. "A Radical But Possible Plan to Connect African Nations with Cargo Drones". Wired, September 22, 2014.

Lex Column. Financial Times, September 2, 2010.

Lohr, Steve. "Intel Chief Steps Down After 11 Years". New York

Times, March 27, 1998.

"London as a Financial Centre: Capital City". Economist, October 19, 2006.

Lund, Susan, Toos Daruvala, Richard Dobbs, Philipp Harle, Ju-Hon Kwek, and Ricardo Falcon. Financial Globalization: Retreat or Reset McKinsey Global Institute, March 2013.

Lyons, Daniel. "Short-Circuiting Malaria". Newsweek, April 18, 2010.

MacFarquhar, Neil. "Human Development Report Shows Great Gains, and Some Slides". New York Times, November 4, 2010.

MacLowry, Randall, and Tracy Heather Strain. "Silicon Valley". American Experience. PBS, 2013.

Mahbubani, Kishore, and William Weld. "Asia Keeps the West's Betrayed Faith". Financial Times, July 21, 2009.

Mallaby, Sebastian. "Inequality May Lead to Rage Against the Machines". Financial Times, March 9, 2012.

Mallaby, Sebastian. "The Politically Incorrect Guide to Ending Poverty". Atlantic, July, 2010.

Manyika, James, Jacques Bughin, Susan Lund, Olivia Nottebohm, David Poulter, Sebastian Jauch, and Sree Ramaswamy. Global Flows in a Digital Age: How Trade, Finance, People and Data Connect the World Economy. McKinsey Global Institute, 2014.

Manyika, James, Michael Chui, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Peter Bisson and Alex Marrs. Disruptive Technologies: Advances That Will Transform Life, Business, and the Global Economy. McKinsey Global Institute, 2013, http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies.

Marcus, Gary, and Christof Koch. "The Plug-and-Play Brain". Wall Street Journal, March 15–16, 2014.

"Margaret Thatcher, Prime Minister". New York Times, April 8, 2013.

Markoff, John. "Burned Once, Intel Prepares New Chip Fortified by Constant Test". New York Times, November 16, 2008.

Marsh, Peter. "Future Factories". Financial Times, June 11, 2012.

Martinage, Robert. "Under the Sea: The Vulnerability of the Commons". Foreign Affairs 94, no. 1 (January/February 2015): 117–126.

Masood, Salman, and Declan Walsh. "Xi Jinping Plans to Fund Pakistan". New York Times, April 21, 2015.

Maude, Francis. "No Surrender". Review of Statecraft: Strategies for a Changing World, by Margaret Thatcher. New Statesman, April 15, 2002.

Max, D. T. "The End of the Book?" Atlantic Monthly, September 1994.

McAfee, Andrew, and Erik Brynjolfsson. “Artificial Intelligence Meets the C-Suite”. Interview by Rik Kirkland. In “Management: The Next 50 Years”. Special issue, McKinsey Quarterly, September 2014.

McGillem, Clare D. “Telegraph”. In Encyclopedia Britannica Online, http://www.britannica.com/technology/telegraph.

McKay, Betsy, and Ellen Knickmeyer. “Saudi Researchers Mount Genome-Sequencing Push”. Wall Street Journal, February 5, 2014.

McKibbon, Ross. “Why Did It End So Badly?” Review of Margaret Thatcher: The Iron Lady, by John Campbell. London Review of Books 26, no. 6 (March 18, 2004).

McNamara, Kathleen R. “A Less Perfect Union”. Foreign Affairs, July 19, 2015, https://www.foreignaffairs.com/articles/western-europe/2015-07-19/less-perfect-union.

Merkel, Angela. “The 2014 Lowy Lecture”. Lecture, Lowy Institute for International Policy. Sydney, Australia, November 17, 2014.

Metzl, Jamie F. “The Genetics Epidemic”. Foreign Affairs, October 10, 2014, https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2014-10-10/genetics-epidemic.

Micklethwait, John. “The West’s Malaise”. In “The World in 2015”. Special issue, Economist, December 2014.

Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge. “The Age of the Unthinkable”. Wall Street Journal, September 10, 2014.

Miller, Greg. “Intel Chief Andrew Grove Steps Down”. Los Angeles Times, March 27, 1998.

Miller, John W. “Exhausting the Earth’s Resources? Not So Fast”. Wall Street Journal, June 4, 2010.

Millius, Susan. “An Oceanic Endeavor”. Science News 178, no. 9 (October 23, 2010): 22–27.

Mishra, Pankaj. “Guilt and Glory”. Financial Times, October 21, 2011.

Moffett, Matt. “Beyond Petrosaurus: How a Sleepy Oil Giant Became a World Player”. Wall Street Journal, August 30, 2007.

Morse, Edward L. “Welcome to the Revolution”. Foreign Affairs 93, no. 3 (May/June 2014): 3–7.

Moses, Russell Leigh. “Deng Redux? Parsing the Grand Ambitions of China’s President”. China Real Time, Wall Street Journal, August 22, 2014.

Mozur, Paul. “In China, Internet Czar Is Taking a Blunt Tone”. New York Times, November 3, 2014.

Mr. Europe and the Common Market. CBS Reports, March 16, 1962. (David Schoenbrun, reporting.)

Myerson, Harold. “Building a Better Capitalism”. Washington Post, March 12, 2009.

Naik, Gautam. “Census Shows Ocean’s Vast Diversity”. Wall Street

Journal Europe, October 5, 2010.

Nathan, Andrew J. “Modern China’s Original Sin”. Foreign Affairs, June 3, 2014, https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2014–06–03/modern-chinas-original-sin.

National Geographic Society. “The New Universe: Here, Now and Beyond”. Special issue, National Geographic, November 5, 2010.

National Research Council. Pathways to Exploration: Rationales and Approaches for a U.S. Program of Human Space Exploration. Washington, DC: National Academies Press, 2014.

Neal, Larry, and Jeffrey G. Williamson. “The Future of Capitalism”. In The Cambridge History of Capitalism, edited by Larry Neal and Jeffrey G. Williamson, vol. 2, 547–567. Cambridge, UK, and New York: Cambridge University Press, 2014.

Noble, John. “Hong Kong Protests Turn Spotlight on Income Split”. Financial Times, October 22, 2014.

Norman, Laurence, and Yeliz Candemir. “E.U. Urges Members to Stop Stalling with Turkey”. Wall Street Journal, October 8, 2014.

Nye, Joseph S., contributor. “The Asian Century: Reality or Hype?” A Symposium of Views. International Economy 27, no. 3 (Summer 2013): 8–31. See especially his comments, 12–13.

Nye, Joseph S. “Shaping the Future”. In What Matters: Ten Questions That Will Shape Our Future. New York: McKinsey Publishing Group, 2009.

“Obituary: Margaret Thatcher”. BBC News. April 8, 2013, http://www.bbc.com/news/uk-politics-10364876.

O’Rourke, Kevin H. “Europe and the Causes of Globalization, 1790–2000”. In From Europeanization of the Globe to the Globalization of Europe, edited by H. Kierzkowski, 64–86. Houndmills, Basingstoke, UK, and New York: Palgrave, 2002.

Osnos, Evan. “Born Red”. New Yorker, April 6, 2015.

“Our Manifest Destiny Is to Move Beyond Earth”. Financial Times, December 23, 2014.

Packer, George. “The Birth of a New Century: What the World Lost in 2014”. In “A World Disrupted: Leading Global Thinkers of 2014”. Special issue, Foreign Policy, November/December 2014, http://globalthinkers.foreignpolicy.com/.

Parris, Matthew. “The Global Spread of English Is a Seismic Event in Man’s History”. Times (London), January 15, 2005.

Pasztor, Andy. “China Sets Ambitious Space Goals”. Wall Street Journal, April 15, 2010.

Pavlus, John. “The Search for a New Machine”. Scientific American 312, no. 5 (2015): 58–63.

Paxton, Robert O. “Papa Europe”. New York Review of Books, November 23, 1978.

Petraeus, David H., and Robert B. Zoellick, Chairs. North America: Time for a New Focus. Independent Task Force Report No. 71. New York: Council on Foreign Relations, 2014.

Pearce, Robert. Review of Margaret Thatcher: Iron Lady, by John Campbell. History Today, February 2004.

Pearlstine, Norman. “The Man and the Magic”. Time, December 29, 1997.

Peel, Quentin. “Germany & Europe: A Very Federal Formula”. Financial Times, February 9, 2012.

Pei, Minxin. “Down with Dengism”. Project Syndicate. September 1, 2014, www.project-syndicate.org.

Pei, Minxin. “How Beijing Kept Its Grip on Power”. Financial Times, June 2, 2009.

Perlez, Jane. “China Looks Westward as It Bolsters Ties”. New York Times, September 8, 2013.

Perry, Alex. “China’s New Continent”. Time, July 5, 2010.

Petersen, Anne, and Gail D. McClure. “Trends in Global Philanthropy Among U.S. Foundations: A Brief Review of Data and Issues”. Foundation Review 2, no. 4 (2010), http://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol2/iss4/8/.

Pfaff, William. “She Is Real and She Is Serious”. Review of The Iron Lady, by Hugo Young. New York Times, November 12, 1989.

Pisano, Gary P., David J. Collis, and Peter K. Botticelli. “Intel Corporation: 1968–1997”. Harvard Business School Case 797–137, May 1997. (Revised May 2008.)

Plender, John. “London’s Big Bang in International Context”. International Affairs (Royal Institute of International Affairs) 63, no. 1 (Winter 1986–1987): 39–48.

Pollack, Andrew. “An ‘Awesome’ Intel Corners Its Markets’”. New York Times, April 3, 1988.

Pye, Lucian W. “An Introductory Profile: Deng Xiaoping and China’s Political Culture”. China Quarterly, no. 135 (1993): 412–413.

Rachman, Gideon. “China or the U.S.? Make Your Choice”. Financial Times, October 3, 2011.

Rachman, Gideon, “Zero-Sum World”. Financial Times, October 22, 2010.

Ramo, Joshua Cooper. “Surviving in Digital Times”. Time 148, no. 19 (October 21, 1996): 86.

Ramo, Joshua Cooper, and Daniel Eisenberg. “Andrew Grove: A Survivor’s Tale”. Time 150, no. 27 (December 29, 1997): 54.

Ramo, Joshua Cooper, and David S. Jackson. “Winner Take All: Microsoft v. Netscape”. Time 148, no. 13 (September 16, 1996): 56.

Randles, W. G. L. “The Alleged Nautical School Founded in the Fifteenth Century at Sagres by Prince Henry of Portugal, called the

'Navigator'". Imago Mundi: The International Journal for the History of Cartography 45, no. 1 (1993): 20–28.

Rashid, Ahmed. "Why, and What, You Should Know About Central Asia". New York Review of Books, August 15, 2013.

Restall, Hugo. "The Lessons from 30 Years of Chinese Reform". Wall Street Journal, December 16, 2008.

Reston, James. "Monnet's Noble Life". New York Times, March 18, 1979.

Rillo, Aladdin, Pitchaya Sirivunnabood, Ahmad Ahsan, and Jean-Christophe Maur. Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Integration Monitoring Report: A Joint Report by the ASEAN Secretariat and the World Bank. Washington, DC: World Bank Group, 2013, http://documents.worldbank.org/curated/en/915081468234873037/Association-of-Southeast-Asian-Nations-ASEAN-integration-monitoring-report-a-joint-report-by-the-ASEAN-Secretariat-and-the-World-Bank.

Roach, Stephen S. "China's Turning Point". Project Syndicate. February 4, 2011, www.project-syndicate.org.

Roach, Stephen S. "Ten Reasons Why China Is Different". Project Syndicate. May 27, 2011, www.project-syndicate.org.

Roberts, Andrew. "Europe's 'Proud Empire' Is Entering a Cul de Sac of History". Financial Times, February 17, 2012.

Roberts, Sara. "Why Are Rockefellers Moving from 30 Rock?" New York Times, November 23, 2014.

Rockefeller Foundation website, http://www.rockefellerfoundation.org.

Rockefeller Foundation. "Our History", http://www.rockefellerfoundation.org/about-us/our-history.

Rockefeller University website, http://www.rockefeller.edu.

Romero, Simon. "Brazil on Edge as World Cup Exposes Rifts". New York Times, June 2014.

Roosevelt, Theodore. "Citizenship in a Republic". Speech delivered at the Sorbonne, Paris, April 23, 1910.

Rose, Gideon. "China Now". Foreign Affairs 94, no. 3 (2015), https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2015-04-20/china-now.

Rosen, Daniel H. Avoiding a Blind Alley: China's Economic Overhaul and Its Global Implications. New York: Asia Society Policy Institute in Collaboration with Rhodium Group, October 2014, http://asiasociety.org.

Rothstein, Edward. "Marveling at Wonders out of This World". New York Times, July 29, 2010.

Roxburgh, Charles, Susan Lund, Charles Atkins, Stanlislas Belot, Wayne W. Hu, and Moira S. Pierce. Global Capital Markets: Entering a

New Era. McKinsey Global Institute, September 2009.

Roxburgh, Charles, Susan Lund, and John Piotrowski. Mapping Global Capital Markets 2011. McKinsey Global Institute, August 2011.

Ryan, Alan. “After the Fall”. New York Review of Books, November 3, 2005.

Ryan, Alan. “What Happened to the American Empire”. New York Review of Books, October 23, 2008.

Ryan, Alan. “Where Did She Go Wrong?” Review of The Disenchanted Isle: Mrs. Thatcher’s Capitalist Revolution, by Charles Dellheim. New York Review of Books, August 20, 1995.

Ryan, Alan. “Yes, Minister”. Review of The Downing Street Years, by Margaret Thatcher. New York Review of Books, December 2, 1993.

Sachs, Jeffrey D. “Writing the Future”. Project Syndicate. January 24, 2013, www.project-syndicate.org.

Schafer, Daniel. “Rockefeller and Rothschilds Unite”. Financial Times, May 29, 2012.

Schama, Simon, and Simon Kuper. “Margaret Thatcher 1925–2013”. Financial Times, April 12, 2013.

Schechter, Erik, and Dave Majumdar. “Lazers Are No Longer a ‘Star Wars’ Fantasy”. Wall Street Journal, January 20, 2014.

Schussel, Wolfgang. “Why Europe Needs to Put Privatization Back on the Agenda”. Globalist, November 21, 2014.

Science News 178, no. 9 (October 23, 2010).

“Setting Out the Store”. Economist, January 11, 2014.

Shambaugh, David, ed. “Deng Xiaoping: An Assessment”. Special issue, China Quarterly, no. 135 (1993): 409–652.

Sherman, Stratford, Jane Furth, Alicia Jills Moore, and Joshua Mendes. “The New Computer Revolution”. Fortune, June 14, 1993.

Shevory, Kristina. “With Squeeze on Credit, Microlending Blossoms”. New York Times, July 28, 2010.

Shu-Ling Tan, Catherine, Steffen Dyck, and Syetarn Hansakul. China’s Financial Integration into the World Economy. Frankfurt: Deutsche Bank Research, November 23, 2011, www.dbresearch.com.

Silver-Greenberg Jessica, Matthew Goldstein, and Nicole Perlroth. “JPMorgan Chase Hacking Affects 76 Million Households”. New York Times, October 2, 2014.

Specter, Michael. “The Gene Factory”. New Yorker, January 6, 2014.

Spero, Joan. Charity and Philanthropy in Russia, China, India, and Brazil. New York: Foundation Center, 2014, http://foundationcenter.org.

Spiegel, Peter. “Jose Manuel Barroso: ‘Not Everything I Did Was Right’”. Financial Times, November 4, 2014.

Stephens, Philip. “All That Needs to Be Said About Europe’s Next

Half Century". Financial Times, March 7, 2007.

Stephens, Philip. "New China Starts to Make the Rules". Financial Times, May 28, 2015.

Stephens, Philip. "Riches and Risk: Welcome to the World of Tomorrow". Financial Times, January 9, 2014.

Stephenson, Hugh. Review of Margaret Thatcher: The Grocer's Daughter, by John Campbell. History Today 50, no. 10 (October 2000): 57.

Stokes, Bruce. "Cooling Dragon". National Journal, August 2, 2008.

Stokes, Jacob. "China's Road Rules: Beijing Looks West Toward Eurasian Integration". Foreign Affairs, April 19, 2015, https://www.foreignaffairs.com/articles/asia/2015-04-19/chinas-road-rules.

Subramanian, Arvind. "The Inevitable Superpower". Foreign Affairs 90, no. 5 (September/October 2011): 66–78.

Swanstrom, Niklas. "China and Greater Central Asia: New Frontiers?" Silk Road Papers Series. Washington, DC, and Stockholm: Central Asia-Caucasus Institute and Silk Road Studies Program, December 2011, www.silkroadstudies.org.

Talbott, Strobe. "Monnet's Brandy and Europe's Fate". Brookings Essay. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2014. Last modified February 11, 2014, http://www.brookings.edu/research/essays/2014/monnets-brandy-and-europes-fate.

"Talking to the Neighbors: A Modest Proposal for an Interstellar Communications Network". Economist, April 7, 2011.

Taylor, Stuart. "The Next Generation of the Internet: Revolutionizing the Way We Work, Live, Play, and Learn". Cisco Systems, Inc., April 2013, http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/sp/Next-Generation-of-the-Internet.pdf.

Tedlow, Richard S. "The Education of Andy Grove". Fortune, December 12, 2005.

"The Arab Spring: Has It Failed?". Economist, July 13, 2013.

The Boeing Company, www.Boeing.com.

The Churchill Centre, www.winstonchurchill.org.

"The Eclipse of the Public Company". Economist, August 19, 2010.

"The Global Oil Industry". Survey. Economist, August 3, 2013.

"The Lady Who Changed the World". Economist, April 8, 2013.

The Millennium Development Goals Report 2015. United Nations Department of Economic and Social Affairs, http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Static/Products/Progress2015/English2015.pdf.

"The New Special Relationship: Emerging-Market Firms and Britain". Economist, September 10, 2011.

The OECD Development Centre: 50 Years of Sharing Knowledge.

OECD Development Centre, 2013.

"The Third Industrial Revolution". Economist, April 21, 2012.

"The Tragedy of the Arabs". Economist, July 5, 2014.

"This Time It's Serious". Economist, February 18, 2012.

Thomas, Helen, and Megan Murphy. "Rothschild to Bolster US Presence". Financial Times, June 3, 2010.

Times (London). "M. Jean Monnet". Obituary, March 16, 1979.

Tita, Bob. "3-D Printer Makers Get Reality Check". Wall Street Journal, April 4, 2014.

Town Meeting of the World. CBS Reports, July 10, 1963. (Walter Cronkite, reporting.)

Tyler, Patrick E. "Deng Xiaoping: A Political Wizard Who Put China on the Capitalist Road". New York Times, February 20, 1997.

University of Chicago website, http://www.uchicago.edu.

Vance, Ashlee. "Forecast for Microsoft: Partly Cloudy". New York Times, October 17, 2009.

Vance, Ashlee. "Intel Looks to Invest Despite a Drop-Off". New York Times, January 16, 2009.

Van Rompuy, Herman. Towards a Genuine Economic and Monetary Union. Report presented by the President of the European Council at the European Commission Meeting, Brussels, June 26, 2012.

Vetter, Stefan. The Single European Market 20 Years On: Achievements, Unfulfilled Expectations & Further Potential Frankfurt: Deutsche Bank Research, October 31, 2013, www.dbresearch.com.

Victor, David, M. Granger Morgan, Jay Apt, John Steinbrune, and Katharine Ricke. "The Geoengineering Option". Foreign Affairs 88, no. 2 (March/April 2009): 64–76.

"VW Conquers the World". Economist, July 7, 2012.

Wagstyl, Stefan, and Alex Barker. "Schauble Revives Push for European Interpretation". Financial Times, March 27, 2014.

Wald, Matthew L. "Capturing Carbon as a Byproduct of Running a Fuel Cell". New York Times, December 15, 2014.

Waters, Richard. "California Scheming". Financial Times, January 15, 2009.

Waters, Richard. "Technology: Vanity or Visionary?" Financial Times, August 13, 2013.

Watson, James. Hot Spots: Benchmarking Global City Competitiveness. Edited by Sudhir Vadaketh. London: Economist Intelligence Unit, January 2012, http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/Hot Spots.pdf.

"Welcome to a (Rather Dour) Party". Economist, July 31, 2008.

Wheatley, Jonathan. "Q&A: The Asia Infrastructure Investment Bank". Financial Times, March 12, 2015.

"When Did Globalization Start?" Economist, September 23, 2013.

White, Theodore H. "China: Burnout of a Revolution". Time 122, no. 13 (September 26, 1983): 40.

Whitman, Alden. "Jean Monnet, 90, Architect of European Unity, Dies". New York Times, March 17, 1979.

Wildau, Gabriel. "China Backs Up Silk Road Ambitions with $62 Bn Capital Injection". Financial Times, April 20, 2015.

Wilford, John Noble. "3, 2, 1 and the Last Shuttle Leaves an Era Behind". New York Times, July 8, 2011.

Wilson, Dominic, and Rahica Dragusanu. The Expanding Middle Class. Global Economics Paper no. 170. Goldman Sachs Economic Research, July 7, 2008.

Wines, Michael, and Edward Wong. "China Takes Stage as World Economic Power, But Its Transformation Is Incomplete". New York Times, April 2, 2009.

Wolf, Martin. "A Climate Fix Would Ruin Investors". Financial Times, June 18, 2014.

Wolfe, Alexandra. "Weekend Confidential: Ray Kurzweil". Wall Street Journal, March 30, 2014.

Wolfe, Tom. "How the Sun Rose on the Silicon Valley: The Tinkerings of Robert Noyce". Esquire, December 1983.

Wong, Edward. "Security Law Suggests a Broadening of China's 'Core Interests'". New York Times, July 2, 2015.

"Work Until You Drop". Economist, October 11, 2014.

"World Refugee Day: Global Forced Displacement Tops 50 Million for First Time in Post-World War II Era". UNHCR, June 20, 2014, http://www.unhcr.org/53al55bc6.html.

World Trade Organization. World Trade Report: 2013. Geneva: World Trade Organization, 2013.

"Xi Speech Celebrates Deng Xiaoping's Legacy". China.org.cn, http://www.china.org.cn/opinion/2014–08/21/content_33299018.htm.

Yergin, Daniel. "It's Still the One". Foreign Policy, no. 174 (September/October 2009): 88–95.

Yergin, Daniel. "There Will Be Oil". Wall Street Journal, September 17, 2011.

Yousafzai, Malala. "Nobel Lecture". Lecture, The Nobel Foundation, Stockholm, 2014.

Zakaria, Fareed. "The Future of American Power". Foreign Affairs 87, no. 3 (May/June 2008): 18–43.

Zakaria, Fareed. "Greed Is Good (to a Point)". Newsweek, June 22, 2009.

Zakaria, Fareed. "It's the Age of Bloomberg, Not Thatcher". Newsweek, October 13, 2008, http://www.newsweek.com/zakaria-its-

age-bloornberg-not-thatcher-91827.

Zakaria, Fareed. “The Return of Capitalism”. Washington Post, June 15, 2009.

Zakaria, Fareed. “This Is Brand New”. Newsweek, April 23, 2010.

Благодарности

Написать эту книгу мне очень помогли некоторые люди.

Я глубоко благодарен Тони Эмерсону, бывшему редактору международных выпусков Newsweek, который за последние два года обострил мое восприятие и отточил мой слог в многочисленных дискуссиях. Тони помог мне сократить книгу почти в два раза, убрав лишние исторические факты и направив все внимание на самих персонажей.

Отдельное спасибо Аврааму Паришу, который до июля 2015 года возглавлял картографический отдел Йельского университета и посвятил немало времени, чтобы помочь мне. Премного благодарен Кай Алексис Смит за проверку фактов.

На протяжении нескольких лет студенты также вносили свой большой и малый вклад в мое исследование. Спасибо Кэти Берк (Йельская школа менеджмента, 2012), Колину Ферран-Эндрю (Йельская школа менеджмента, 2012), Анне Гротберг (Йельская школа менеджмента, 2013), Джессике Хансер (докторант Йельского университета, 2012), Джастину Колбеку (Йельская школа менеджмента, 2013), Роберту Лью (Йельская школа менеджмента, 2010), Сочите Поев (Йельская школа менеджмента, 2012), Аарону Швириану (Школа передовых международных исследований Пола Нитце, 2007), Ракешу Шанкару (Йельская школа менеджмента, 2009), Джону Вангу (Йельская школа права и Йельская школа менеджмента, 2011), Линдси Уайт (Йельская школа менеджмента, 2012), Джеффри Вудворду (Йельская школа менеджмента, 2014) и Кимберли Ерино (Йельская школа менеджмента, 2009).

Эти люди делали ценные комментарии в процессе подготовки рукописи: Найан Чанда, Рита Чепксилис, Кент Харингтон, Рид Хундт, Юксин Лин, Кейт Мерфи, Дэвид Роткопф, Раф Сагалайн, Дэвид Сэнгер, Джулия Свейг, Стив Вейман, Вольтер Велс и Дэвид Уэстин.

Мне повезло с замечательными помощниками, которые неустанно готовили черновые версии книги. Спасибо Роне Сепос, Мэри-Энн Грин и Келли Джесап. Помощь Келли была неоценима на последних этапах работы с рукописью, когда мы вносили множество правок, готовили примечания и делали финальное редактирование.

И конечно, большое спасибо моему агенту Джеймсу Левину из литературного агентства Levine Greenberg Rostan, а также моему редактору в HarperCollins Джонатану Джао и его помощнику Софии Эргас Групман.

Об авторе

Джеффри Гартен — почетный декан Йельской школы менеджмента, где он ведет курс мировой экономики. Занимал руководящие посты в администрации Никсона, Форда, Картера и Клинтона, работал управляющим директором Lehman Brothers и Blackstone Group на Уолл-стрит. Автор четырех книг о мировой экономике и политике. Постоянно выступает на международных конференциях на тему мировой политики, экономики и международного лидерства.

Его статьи публикуют New York Times, Wall Street Journal, Financial Times, Newsweek, BusinessWeek, Foreign Affairs, Foreign Policy и Harvard Business Review.

Примечания

Невозможно упомянуть всех авторов, которые подробно описывали эпоху и жизнь героев этой книги, иначе книга состояла бы из одних примечаний. Я даю примечания там, где считаю информацию особенно важной, и опускаю их в тех случаях, когда сведения кажутся мне общеизвестными или многие авторы описывают события схожим образом. В начале примечаний к каждой главе я обозначил источники, на которые в основном опирался при ее написании. Кроме того, в библиографии я привел все источники, которые использовал или читал, вне зависимости от того, процитированы они в книге или нет.

Глава I. Чингисхан

При написании этой главы я опирался в основном на следующие источники: Jack Weatherford, Genghis Khan and the Making of the Modern World (New York: Crown, 2004); John Man, Genghis Khan: Life, Death, and Resurrection (New York: Bantam Press, 2004); Thomas T. Allsen, Commodity and Exchange in the Mongol Empire: A Cultural History of Islamic Textiles (New York: Cambridge University Press, 1997); Thomas T. Allsen, “Mongolian Princes and Their Merchant Partners, 1260”, Asia Major Third Series 2, № 2 (1989): 83–126; Thomas T. Allsen, “Mongols as Vectors for Cultural Transmission”, in The Cambridge History of Inner Asia: The Chinggisid Age, eds. Nicola Di Cosmo, Frank J. Allen, and Peter B. Golden (New York: Cambridge University Press, 2009), 135–154; Irene M. Franck and David M. Brownstone, The Silk Road: A History (New York: Facts on File Publications, 1986); Janet Lippman Abu-Lughod, The World System in the Thirteenth Century: Dead End or Precursor? (Washington, DC: American Historical Association, 1993); and Janet Lippman Abu-Lughod, Before European Hegemony: The World System AD. 1250–1350 (New York: Oxford University Press, 1989).

Глава II. Энрике Мореплаватель

В основном я опирался на следующие книги: Peter Russell, Prince Henry “the Navigator”: A Life (New Haven, CT: Yale University Press, 2001) — несомненно, самая полная, глубокая и детальная

книга об инфанте; Daniel J. Boorstin, The Discoverers: A History of Man's Search to Know His World and Himself (New York: Vintage Books, 1985); C. R. Boxer, The Portuguese Seaborne Empire, 1415–1825 (New York: Alfred A. Knopf, 1969). Также использовал следующий источник: Ernie Bradford, A Wind from the North: The Life of Henry the Navigator (New York: Harcourt, Brace, 1960), в частности, для описания прохождения вокруг мыса Бохадор.

Глава III. Роберт Клайв

Я считаю, что в книге Robert Harvey, Clive: The Life and Death of a British Emperor (London: Hodder & Stoughton, 1998) дано исключительно полное описание жизни Клайва и его времени, и я в основном полагался на нее. Также я часто обращался к следующим авторам: Nirad C. Chaudhuri, Clive of India: A Political and Psychological Essay (London: Berrie & Jenkins, 1975); Thomas Babington Macaulay, Macaulay's Essay on Lord Clive, ed. Vida D. Scudder (Boston: Leach, Shewell & Sanborn, 1889). Описания сражений в этой главе в основном позаимствованы в: Harvey, Clive: Life and Death; Mark Bence-Jones, Clive of India (New York: St. Martin's Press, 1974); James P. Lawford, Clive, Proconsul of India: A Biography (London: Allen St. Unwin, 1976). В числе многих источников, на которые я опирался при описании Британской империи, были: Niall Ferguson, Empire: The Rise and Demise of the British World Order and the Lessons for Global Power (New York: Basic Books, 2002); Lawrence James, Raj: The Making and Unmaking of British India (London: Little, Brown, 1997). Для описания Ост-Индской компании я использовал книгу Philip Lawson, The East India Company: A History (New York: Longman, 1993) и Brian Gardner, The East India Company: A History (New York: McCall Publishing, 1971).

Глава IV. Майер Амшель Ротшильд

В основном я опирался на следующие работы: Amos Elon, Founder: A Portrait of the First Rothschild and His Time (New York: Viking, 1996); Niall Ferguson, The House of Rothschild, vol. 1: Money's Prophets, 1798–1848 (New York: Viking, 1998); Niall Ferguson, The House of Rothschild, vol. 2: The World's Banker, 1849–1999 (New York: Viking, 1999). Последний в списке двухтомник является превосходной работой с поразительным объемом сведений о семье и финансовой системе XVIII–XIX веков.

Глава V. Сайрус Филд

Я опирался в основном на следующие источники: полную, одну из немногих, биографию Сайруса Филда Samuel Carter III, Cyrus Field: Man of Two Worlds (New York: G. P. Putnam's Sons, 1968), а также на работы историков Henry M. Field, The Story of the Atlantic Telegraph (New York: Charles Scribner's Sons, 1892); John Steele Gordon, A Thread Across the Ocean: The Historical Story of the Transatlantic Cable (New York: Walker, 2002); Chester G. Hearn, Circuits in the Sea: The Men, the Ships, and the Atlantic Cable (Westport, CT: Praeger, 2004); и Tom Standage, The Victorian Internet: The Remarkable Story of the Telegraph and the Nineteenth Century's On-Line Pioneers (New York: Walker, 1998).

Глава VI. Джон Рокфеллер

В основном я опирался на пять источников: Ron Chernow, Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr. (New York: Random House, 1998); Allan Nevins, John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise, vol. 1 (New York: Scribner's, 1940); Allan Nevins, John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise, vol. 2 (New York: Scribner's, 1940); Daniel Yergin, The Prize: The Epic Quest for Oil, Money and Power (New York: Free Press, 2008); John D. Rockefeller, Random Reminiscences of Men and Events (New York: Doubleday, Page, 1909; Creative English Publishing, 2013).

Глава VII. Жан Монне

В основном я опирался на следующие источники: Douglas Brinkley and Clifford Hackett, eds., Jean Monnet: The Path to European Unity (New York: St. Martin's Press, 1991); Francois Duchene, Jean Monnet: The First Statesman of Interdependence (New York: Norton, 1994); Richard Mayne, The Community of Europe (New York: Norton, 1963); Jean Monnet, Memoirs (Garden City, NY: Doubleday, 1978).

Глава VIII. Маргарет Тэтчер

Я в основном опирался на следующие источники: биография Маргарет Тэтчер в двух томах: John Campbell, Margaret Thatcher, vol. 1: The Grocer's Daughter (London: Pimlico, 2001) и Margaret

Thatcher, vol. 2: The Iron Lady (London: Pimlico, 2003); воспоминания Маргарет Тэтчер в двух томах: The Downing Street Years (New York: HarperCollins, 1993) и The Path to Power (New York: HarperCollins, 1995); Charles Moore, Margaret Thatcher: The Authorized Biography, from Grantham to the Falkland; (New York: Alfred A. Knopf, 2013). Также многое я позаимствовал из Daniel Yergin and Joseph Stanislaw, The Commanding Heights: The Battle for the World Economy (New York: Simon & Schuster, 2002); and Hugo Young, The Iron Lady: A Biography of Margaret Thatcher (New York: Farrar, Straus & Giroux, 1989).

Глава IX. Эндрю Гроув

Я многим обязан профессору Ричарду Тедлоу за его исключительно полную биографию Гроува, на которой основан мой рассказ. Из нее я заимствовал множество мыслей и фактов: Richard S. Tedlow Andy Grove: The Life and Times of an American (New York: Portfolio, 2006).

Также я часто обращался к книге Tim Jackson, Inside Intel: Andy Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company (New York: Dutton, 1997) и, конечно, к трудам самого Эндрю Гроува, в частности Swimming Across: A Memoir (New York: Warner Books, 2001); High Output Management (New York: Vintage Books, 1995); Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career (New York: Currency Doubleday, 1996). Также источником многих моих наблюдений является Michael S. Malone, The Intel Trinity: How Robert Noyce, Gordon Moore, and Andy Grove Built the World's Most Important Company (New York: Harper Business, 2014; Kindle edition. И наконец, стоит упомянуть замечательную статью о первых годах Кремниевой долины, которая также была важным источником: Tom Wolfe, "How the Sun Rose on the Silicon Valley: The Tinkerings of Robert Noyce", Esquire, December 1983.

Глава X. Дэн Сяопин

Я в основном опирался на серию статей, которые появились в The China Quarterly "Deng Xiaoping: An Assessment", China Quarterly, no. 135 (1993): 409–572; а также на Harrison E. Salisbury, The New Emperors: China in the Era of Mao and Deng (New York: HarperPerennial, 1993); John King Fair-bank, The Great Chinese Revolution: 1800–1985, Perennial Library edition (New York: Harper

& Row, 1987); Ezra F. Vogel, Deng Xiaoping and the Transformation of China (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2011); Jonathan Fenby, Modern China: The Rise and Fall of a Great Power, 1850 to the Present (New York: Ecco, 2008); Orville Schell and John Delury, Wealth and Power: China's Long March to the Twenty-First Century (New York: Random House, 2013).

Максимально полезные книги

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, вы поможете нам исправить недочеты и стать лучше.

Наши электронные книги
Дарите электронные книги

Заходите в гости:

mann-ivanov-ferber.ru
blog.mann-ivanov-ferber.ru
facebook.com/mifbooks
vk.com/mifbooks
twitter.com/mifbooks
instagram.com/mifbooks
youtube.com/user/mifbookstv
Дерево знаний
Предложите нам книгу
Ищем правильных коллег

Для корпоративных клиентов:

Полезные книги в подарок
Корпоративная библиотека
Книги ищут поддержку

Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*
Литературный редактор *Наталья Рудницкая*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Верстка обложки *Наталия Майкова*
Верстка *Екатерина Матусовская*
Корректоры *Мария Кантурова, Олег Пономарев*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
mann-ivanov-ferber.ru
Электронная версия книги подготовлена компанией Webkniga.ru, 2017

notes

Примечания

1

Nayan Chanda, Bound Together: How Traders, Preachers, Adventurers, and Warriors Shaped Globalization (New Haven, CT: Yale University Press, 2007), 5.

2

James MacGregor Burns, Leadership (New York: Harper & Row, 1978), 455. Понятие преобразующего лидерства принадлежит Джеймсу Бернсу и относится к политическим лидерам, но в контексте книги я толкую это понятие иначе.

3

Stephen Mansfield, Never Give In: The Extraordinary Character of Winston Churchill (Nashville, TN: Cumberland House Publishing, 1995), 200; цит. по: James C. Humes, The Wit and Wisdom of Winston Churchill (New York: HarperCollins, 1994), 44.

Weatherford, Genghis Khan, 24–25.

Weatherford, Genghis Khan, 62.

Michael Prawdin, The Mongol Empire: Its Rise and Legacy (New York: Free Press, 1967), 86.

Weatherford, Genghis Khan, 66.

Prawdin, The Mongol Empire, 85.

9

Описание подготовки монголов к войне взято из книги Weatherford, Genghis Khan, 87–110.

10

Man, Genghis Khan: Life, Death and Resurrection, 136–142.

11

Man, Genghis Khan: Life, Death and Resurrection, 155.

12

Гургандж — арабское название древнего туркменского города Кенеургенч, или Куня-Ургенч (Древний Ургенч). Располагается на севере современного Туркменистана. *Прим. ред.*

Man, Genghis Khan: Life, Death and Resurrection, 90.

Prawdin, The Mongol Empire, 48.

15

Man, Genghis Khan: Life, Death, and Resurrection, 195–207.

Weatherford, Genghis Khan, 236.

Weatherford, Genghis Khan.

Nayan Chanda, “Runaway Globalization Without Governance”, Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations 14 (2008): 121.

19

Nayan Chanda, Bound Together: How Traders, Preachers, Adventurers, and Warriors Shaped Globalization (New Haven, CT: Yale University Press, 2007), 202–203.

20

Angus Maddison, Contours of the World Economy 1–2030 AD: Essays in Macro-Economic History (New York: Oxford University Press, 2007), 117. См. также Joseph S. Nye, “Shaping the Future”, в What Matters: Ten Questions That Will Shape Our Future (New York: McKinsey Publishing Group, 2009).

21

Jane Perlez, “China Looks Westward as It Bolsters Ties”, New York Times, September 8, 2013.

Jacob Stokes, “China’s Road Rules: Beijing Looks West Toward Eurasian Integration”, Foreign Affairs, April 19, 2015.

23

Gabriel Wildau, “China Backs Up Silk Road Ambitions with $62 Bn Capital Injection”, Financial Times, April 20, 2015.

Stokes, “China’s Road Rules”; Philip Stephens, “New China Starts to Make the Rules”, Financial Times, May 28, 2015.

25

Jonathan Wheatley, “Q&A: The Asia Infrastructure Investment Bank”, Financial Times, March 12, 2015.

В англоязычной литературе его чаще всего называют Генрих Мореплаватель. *Прим. ред.*

27

Описание основано на книге Bradford, Wind, 29–30. Я не ручаюсь за достоверность каждой детали, но считаю, что картина весьма характерна.

28

В 1402 году Португалия и Кастилия заключили договор о перемирии на десять лет, начиная с 1403 года. Формальный отказ Кастилии от претензий относится к 1431 году. Именно тогда был подписан Договор о вечном мире. *Прим. науч. ред.*

Морская миля равна 1852 метрам. *Прим. ред.*

30

Сахель — природная зона Африки, с юга примыкающая к Сахаре в виде полупустынь, плавно переходящих в полусаванны. На территории Сахеля, по площади сравнимой с Западной Европой, разместились Мавритания, Сенегал, Гамбия, Мали, Буркина-Фасо, Нигер, Чад и Кабо-Верде. Часто в состав Сахеля включаются некоторые области Судана, Нигерии, Эфиопии и Сомали. *Прим. ред.*

31

Carlos B. Carreiro, Portugal's Golden Years: The Life and Times of Prince Henry "The Navigator" (Pittsburgh: Dorrance, 2005), 35; Russell, Prince Henry, 31.

32

Felipe Fernandez-Armesto, Pathfinders: A Global History of Exploration (New York: W. W. Norton, 2006), 131.

33

Точные даты атлантических походов неясны, поскольку разные источники противоречат друг другу.

34

Принц Энрике следил за строительством кораблей, подбирал экипаж, но сам никогда не участвовал в экспедициях. *Прим. науч. ред.*

Boorstin, The Discoverers, 166.

Russell, Prince Henry, 113.

Bradford, Wind, 105–108.

Bradford, Wind, 106–108.

39

Согласно некоторым поздним источникам, Эанеш мог обогнуть другой мыс, а не Бохадор. Тем не менее психологический барьер был сломлен, и это самое важное. Peter Russell. Prince Henry “the Navigator”: A Life (New Haven, CT: Yale University Press, 2000), 111.

40

Описание начала эпохи работорговли из Anthony Pagden, Peoples and Empires: A Short History of European Migration, Exploration, and Conquest, from Greece to the Present (New York: Modern Library, 2003), 102.

Russell, Prince Henry, 258.

Bradford, Wind, 169; Russell, Prince Henry, 249.

Russell, Prince Henry, 239–243.

Pagden, Peoples and Empires, 103.

45

Перевод с португальского — О. И. Дьяконов; цит. по Гомиш Ианиш ди Зурара «Хроника достославных событий, кои произошли при завоевании Гвинеи по приказу инфанта Дона Энрике (Хроника открытия и завоевания Гвинеи)», глава XXV, Восточная литература. *Прим. пер.*

46

Историки спорят о том, когда именно Энрике перебрался в Сагреш, но провел он там, скорее всего, пятнадцать — двадцать лет. *Прим. науч. ред.*

Boorstin, The Discoverers, 162–164.

Boorstin, The Discoverers, 162.

49

Лишь потому, что португальский король не поддержал его рискованный план. *Прим. науч. ред.*

50

J. H. Elliott, The Old World and the New 1492–1650 (New York: Cambridge University Press, 1992), 1, цит. по: Ronald Findlay and Kevin O'Rourke, Power and Plenty: Trade, War, and the World Economy in the Second Millennium (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007), 143.

Boorstin, The Discoverers, 157.

Wernher von Braun and Frederick I. Ordway III, Space Travel: A History, 4th ed. (New York: Harper and Row, 1975), 281, упоминается в Pyne, Voyager: Seeking Newer Worlds in the Third Great Age of Discovery (New York: Viking Press, 2010), 9.

53

Американский астрофизик, популяризатор науки. *Прим. пер.*

54

Carl Sagan, Cosmos (New York: Random House, 1980), упоминается в Pyne, Voyager, 343.

55

“Our Manifest Destiny Is to Move Beyond Earth”, Financial Times, December 23, 2014.

Bence-Jones, Clive of India, 9.

Norma Partington, Master of Bengal (New York: St. Martin's Press, 1974), 20.

58

В целом описание первых дней Клайва в Мадрасе основано на следующих источниках: Harvey, Clive: Life and Death; Bence-Jones, Clive of India; и Macaulay, Essay on Lord Clive.

Lawford, Clive, Proconsul of India, 20.

Bence-Jones, Clive of India, 11.

61

Этот факт и описание условий, в которых работал Клайв, взяты из книги Bence-Jones, Clive of India, 15.

Субконтинент — значительная часть континента, которую по историческим и геотектоническим причинам отличают от остальных земель «материнского» континента. Индийский субконтинент расположен на Индостанской тектонической плите. *Прим. ред.*

Macaulay, Essay on Lord Clive, 14.

Ferguson, Empire, 29.

65

Империя Великих Моголов (или Могольская империя) — государство, существовавшее на территории современных Индии, Пакистана и юго-восточного Афганистана с XVI по XVIII век. Границы империи на протяжении ее существования значительно изменялись. Термин «могол» применялся населением в Индии для обозначения всех мусульман Северной Индии и Центральной Азии. Великими династию Моголов назвали европейские путешественники в XVII веке. *Прим. ред.*

66

Уолтер Рэлли — английский государственный и политический деятель, поэт и писатель, историк, моряк, солдат и путешественник. Прославился каперскими нападениями на испанский флот, за что и получил рыцарство в 1585 году. *Прим. ред.*

Stephen K. Brown, Merchant Kings: When Companies Ruled the World, 1600–1900 (New York: St. Martin's Press, 2009), 1.

Автор цитирует лишь часть высказывания. Полностью фраза звучала так: «Тот, кто господствует на море, господствует в мировой торговле, а тому, кто господствует в мировой торговле, принадлежат все богатства мира и фактически сам мир». *Прим. ред.*

Lawson, East India Company, 73.

Bence-Jones, Clive of India, 5–6.

Bence-Jones, Clive of India, 37.

Macaulay, Essay on Lord Clive, 61.

73

Наваб (в европейской литературе часто «набоб») — в Могольской империи в XVII веке помощник или заместитель субадара (наместника, правителя провинции), иногда — наместник (правитель) провинции (области). С началом распада Могольской империи в первой половине XVIII века навабы многих провинций (Бенгалии, Аркота и др.) стали фактически независимыми князьями. *Прим. ред.*

Lawson, East India Company, 98.

Harvey, Clive: Life and Death, 69.

Отдал ли приказ стрелять по животным сам Клайв или это произошло само собой в ходе сражения, доподлинно не известно.

Bence-Jones, Clive of India, 48; James, Raj, 25.

78

Эта и следующие цитаты из переписки Клайва взяты из Gardner, East India Company: A History, 93–94.

Harvey, Clive: Life and Death, 209.

Bence-Jones, Clive of India, 139.

Macaulay, Essay on Lord Clive, 68.

Bence-Jones, Clive of India, 169.

83

Джагир (фарси, буквально «держащий место») — господствующая форма феодального землевладения в Империи Великих Моголов XVI–XVIII веков. Владелец джагира (джагирдар) фактически являлся полновластным правителем своего владения и получал в свою пользу часть земельного налога. *Прим. ред.*

Bence-Jones, Clive of India, 185.

Macaulay, Essay on Lord Clive, 95.

Имеется в виду, что сотрудники могли не только работать на компанию, но и покупать или продавать товары от своего имени. *Прим. науч. ред.*

Bence-Jones, Clive of India, 211.

Harvey, Clive: Life and Death, 6.

Macaulay, Essay on Lord Clive, 98.

James, Raj, 49.

91

Сведения для этого абзаца взяты из книги Macaulay, Essay on Lord Clive, 116.

92

Цитата Клайва приводится в Sir Colin Campbell, Narrative of the Indian Revolt from Its Outbreak to the Capture of Lucknow (London: G. Vickers, 1858), 27, цитируется в: Daniel Litvin, Empires of Profit: Commerce, Conquest and Corporate Responsibility (New York: Texere, 2003), 2.

William Dalrymple, “The East India Company: The Original Corporate Raiders”, Guardian, March 4, 2015.

John Darwin, The Empire Project: The Rise and Fall of the British World-System, 1830–1970 (New York: Cambridge University Press, 2009), 1–10.

John Darwin, The Empire Project: The Rise and Fall of the British World-System, 1830–1970 (New York: Cambridge University Press, 2009), 10.

Harvey, Clive: Life and Death, 80.

Chaudhuri, Clive of India, 361.

98

Описание деятельности Ост-Индской компании взято из Antony Wild, The East India Company: Trade and Conquest from 1600 (New York: HarperCollins Illustrated, 2000), 67.

H. V. Bowen, The Business of Empire: The East India Company and Imperial Britain, 1756–1833 (New York: Cambridge University Press, 2006), 5.

Wild, East India Company, 168.

Dalrymple, “Corporate Raiders”.

102

Это центральная тема книги Walter Russell Mead's God and Gold: Britain, America and the Making of the Modern World (New York: Alfred A. Knopf, 2007).

103

Описание гетто основано большей частью на Elon, Founder, 33–53 и Ferguson, Money's Prophets, 36–40.

Elon, Founder, 40.

105

Elon, Founder, 33.

106

Историческое описание Германии взято из Elon, Founder, 21–24.

107

Сведения о жизни придворных евреев взяты в основном из Michael Graetz, “Court Jews in Economics and Politics”, в From Court Jews to the Rothschilds: Art, Patronage, and Power: 1600–1800, ed. Vivian B. Mann and Richard I. Cohen (New York: Prestel Publishing, 1996), 29–33, 36.

Michael Graetz, “Court Jews in Economics and Politics”, в From Court Jews to the Rothschilds: Art, Patronage, and Power: 1600–1800, ed. Vivian B. Mann and Richard I. Cohen (New York: Prestel Publishing, 1996), 34.

109

David S. Landes, Bankers and Pashas: International Finance and Economic Imperialism in Egypt (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1958), 17.

110

Ландграф — аристократический титул, который давал графу суверенные права на его владения и с которым он подчинялся напрямую императору Священной Римской империи, а не епископу или герцогу.

111

Egon Caesar Corti, The Rise of the House of Rothschild (New York: Grosset & Dunlap, 1928), 18.

112

Fritz Backhaus, “The Last of the Court Jews — Mayer Amschel Rothschild and His Sons”, в From Court Jews to the Rothschilds: Art, Patronage, Power, 1600–1800, ed. Vivian B. Mann and Richard I. Cohen (New York: Prestel Publishing, 1996), 90.

Ferguson, Money's Prophets, 85–89; Elon, Founder, 166–170.

Ferguson, Money's Prophets, 4.

Corti, Rise, 147.

Амортизация облигаций — выплата основного долга по облигациям (по номинальной стоимости) частями в течение всего срока их «жизни». *Прим. ред.*

Ferguson, Money's Prophets, 4.

118

Описание почтового сервиса взято из Ferguson, Money's Prophets, 233.

Elon, Founder, 174.

Ferguson, Money's Prophets, 465.

Ferguson, Money's Prophets, 162–163.

Ferguson, Money's Prophets, 162.

123

История Ротшильдов после смерти Майера Амшеля Ротшильда взята из Ferguson, World’s Banker.

Corti, Rise, 300.

Corti, Rise, 323–324.

Ferguson, Money's Prophets, 299.

Ferguson, World's Banker, 155.

Fritz Stern, Gold and Iron: Bismarck, Bleichroeder, and the Building of the German Empire (New York: Vintage Books, 1979), XV.

129

Скорее всего, автор имеет в виду не циклически повторяющиеся кризисы, а взаимную подстраховку внутри распространившейся по всему миру компании. *Прим. науч. ред.*

Gordon, Thread, 12.

Carter, Man of Two Worlds, 103.

132

При подсчете учтена ежегодная инфляция в размере 2,04 %. Данные взяты 15 апреля 2015 года с сайта Федерального резервного банка Миннеаполиса: https://www.minneapolisfed.org.

133

Описание детства Филда взято из Carter, Man of Two Worlds; Isabella Field Judson, ed., Cyrus W. Field: His Life and Work (New York: Harper & Brothers, 1896); и Field, Story.

Carter, Man of Two Worlds, 30.

135

Курсив Дж. Гартен. Цит. по переводу на русский язык Ю. Д. Засецкой. *Прим. пер.*

136

Сведения, которые приводятся в этом абзаце, взяты из Standage, Victorian Internet, 58–69.

Standage, Victorian Internet, 75.

Gordon, Thread, 68.

Carter, Man of Two Worlds, 119–120.

Gordon, Thread, 75.

Gordon, Thread, 75.

Carter, Man of Two Worlds, 138

Carter, Man of Two Worlds, 139.

Field, Story, 139.

Gordon, Thread, 116.

Field, Story, 159.

Gordon, Thread, 121–122.

Field, Story, 165–166.

Gordon, Thread, 131.

Gordon, Thread, 134.

Gordon, Thread, 133.

Hearn, Circuits, 121.

Carter, Man of Two Worlds, 172; Gillian Cookson, The Cable: The Wire That Changed the World (Stroud, Gloucestershire: Tempus Publishing, 2003), 102.

Hearn, Circuits, 123.

155

Gordon quoted in David Axelrod, “The Great Transatlantic Cable”, Transcript of PBS special, American Experience, November 30, 2004.

Союз двадцати нерабовладельческих штатов. *Прим. ред.*

Hearn, Circuits, 155.

158

Компания для строительства и поддержания телеграфа. *Прим. ред.*

Carter, Man of Two Worlds, 211.

Hearn, Circuits, 175–177; Gordon, Thread, 146, 155.

Hearn, Circuits, 191.

Field, Story, 284.

Carter, Man of Two Worlds, 236.

Field, Story, 329–331.

Hearn, Circuits, 229.

Hearn, Circuits, 230.

Carter, Man of Two Worlds, 256.

168

Цит. по Carter, Man of Two Worlds, 258.

Hearn, Circuits, 229–231.

Kenneth D. Garbade and William L. Silber, “Technology, Communication and the Performance of Financial Markets: 1840–1975”, Journal of Finance 33, № 3 (June 1978): 827.

Gordon, Thread, 212.

Hearn, Circuits, 241.

Debora L. Spar, Ruling the Waves: Cycles of Discovery, Chaos, and Wealth from the Compass to the Internet (New York: Harcourt, 2001), 60.

Gordon, Thread, 2.

Gordon, Thread, 61.

Standage, Victorian Internet.

177

Robert Martinage, “Under the Sea”, Foreign Affairs 94, no. 1 (January/February 2015): 117; Stuart Taylor, “The Next Generation of the Internet: Revolutionizing the “Way We Work, Live, Play, and Learn”, Cisco Systems, Inc., April 2013, 2, http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/sp/Next-Generation-of-the-Internet.pdf.

“A Global Consortium to Build New Trans-Pacific Cable System ‘FASTER’”, NEC Corporation, news release, August 11, 2014, http://www.nec.com/en/press/201408/global_20140811_01.html.

Rockefeller, Random Reminiscences, 30.

Chernow, Titan, 46.

181

Nevins, Heroic Age, 1:165.

Chernow, Titan, 85.

183

Nevins, Heroic Age, 1:191.

Chernow, Titan, 79.

185

Американский галлон примерно равен 3,79 литра. *Прим. ред.*

Nevins, Heroic Age, 1:177–178.

Nevins, Heroic Age, 1:194.

Nevins, Heroic Age, 1:193–194.

Nevins, Heroic Age, 1:7.

Nevins, Heroic Age, 1:604.

Nevins, Heroic Age, 1:277.

Nevins, Heroic Age, 1:207.

Chernow, Titan, 115.

Nevins, Heroic Age, 1:626.

Первый среди равных. *Прим. ред.*

Nevins, Heroic Age, 1:512.

Rockefeller, Reminiscences, 47–48.

Chernow, Titan, 249.

Chernow, Titan, 222

Yergin, The Prize, 41.

Yergin, The Prize, 40, 45; Chernow, Titan, 246.

Chernow, Titan, 246.

Yergin, The Prize, 41.

Nevins, Heroic Age, 1:663–664.

Chernow, Titan, 259.

Nevins, Heroic Age, 2:331.

Chernow, Titan, 438–439.

John D. Rockefeller Interview, 1917–1920 / William O. Inglis (Westport, CT: Meckler Publishing, in association with the Rockefeller Center Archive, 1984), 13.

209

Chief Justice Edward White, цит. по: Yergin, The Prize, 93.

Elizabeth Deane and Adriana Bosch, “The Rockefellers”, American Experience, PBS, PDF transcript, http://www.pbs.org/wgbh/americanexperience/features/rockefellers-transcript/.

Yergin, The Prize, 93–94.

Chernow, Titan, 556–557.

Sam Roberts, “Why Are Rockefellers Moving from 30 Rock?”, New York Times, November 23, 2014.

Rockefeller, Reminiscences, 101.

Rockefeller, Reminiscences, 99.

216

Judith Rodin, предисловие к книге: Eric Abraham-son, Sam Hurst, and Barbara Shubinski, Democracy and Philanthropy: The Rockefeller Foundation and the American Experiment (New York: Rockefeller Foundation, 2013), 14–17.

Anne Petersen and Gail D. McClure, “Trends in Global Philanthropy Among U.S. Foundations: A Brief Review of Data and Issues”, Foundation Review 2, № 4 (2010), http://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol2/iss4/8/.

Rockefeller, Reminiscences, 116.

Rockefeller, Reminiscences, 21.

“Financier’s Fortune in Oil Amassed in Industrial Era of ‘Rugged Individualism’”, New York Times, May 24, 1937.

Monnet, Memoirs, 48–49.

Monnet, Memoirs, 50.

Kathleen R. McNamara, “A Less Perfect Union”, Foreign Affairs, July 19, 2015, https://www.foreignaffairs.com/articles/western-europe/2015-07-19/less-perfect-union.

Monnet, Memoirs, 44.

Цит. по: Duchene, First Statesman, 30–31.

Duchene, First Statesman, 28–29.

Monnet, Memoirs, 38.

Monnet, Memoirs, 37.

Duchene, First Statesman, 32; Monnet, Memoirs, 53–54.

Duchene, First Statesman, 36.

Duchene, First Statesman, 37.

232

11 ноября 1918 года между Антантой и Германией во французском регионе Пикардия недалеко от города Компьень было подписано соглашение о прекращении военных действий в Первой мировой войне (Компьенское перемирие 1918 года). Окончательные итоги войны подвел Версальский мирный договор. *Прим. ред.*

James Reston, “Monnet’s Noble Life”, New York Times, March 18, 1979.

Monnet, Memoirs, 95.

Monnet, Memoirs, 83.

John Brooks, “The Common Market — I”, New Yorker, September 22, 1962.

Duchene, First Statesman, 64, 67; Monnet, Memoirs, 117.

Monnet, Memoirs, 155.

Duchene, First Statesman, 93.

Monnet, Memoirs, 219.

Monnet, Memoirs, 233–234.

Duchene, First Statesman, 145.

Monnet, Memoirs, 230.

Monnet, Memoirs, 272–273.

Duchene, First Statesman, 190.

Duchene, First Statesman, 13.

Duchene, First Statesman, 348.

Стиль работы Монне примерно одинаково описывается в разных источниках. См., например, Francois Duchene, “Jean Monnet’s Methods”, в Jean Monnet: The Path to European Unity, ed. Douglas Brinkley and Clifford Hackett (New York: St. Martin’s Press, 1991).

Monnet, Memoirs, 286.

Mayne, Community of Europe, 85.

Mayne, Community of Europe, 88.

Monnet, Memoirs, 305.

Strobe Talbott, “Monnet’s Brandy & Europe’s Fate”, Brookings Essay (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2014), http://www.brookings.edu/research/essays/2014/monnets-brandy-and-europes-fate.

Monnet, Memoirs, 318.

Monnet, Memoirs, 328.

Цит. по: Duchene, First Statesman, 235.

257

Цит. по: Duchene, First Statesman, 401.

Talbott, “Monnet’s Brandy”.

Duchene, First Statesman, 386.

260

Описание стиля управления Монне взято из John Gillingham, Coal, Steel, and the Rebirth of Europe 1945–1955: The Germans and French from Ruhr Conflict to Economic Community (New York: Cambridge University Press, 1991), 314–315.

261

John Gillingham, Coal, Steel, and the Rebirth of Europe 1945–1955: The Germans and French from Ruhr Conflict to Economic Community (New York: Cambridge University Press, 1991), 363.

European Central Bank, “Initial Changeover (2002)”, http://www.ecb.europa.eu/euro/changeover/2002/html/index.en.html.

Monnet, Memoirs, 84.

Monnet, Memoirs, 13.

Duchene, First Statesman, 347.

Duchene, First Statesman, 353.

John Brooks, “The Common Market — II”, New Yorker, September 29, 1962.

Duchene, First Statesman, 23.

Monnet, Memoirs, 519.

Duchene, “Jean Monnet’s Methods”, 206.

Duchene, First Statesman, 27.

Duchene, First Statesman, 21.

По состоянию на 2014 год. *Прим. ред.*

Stefan Vetter, The Single European Market 20 Years On: Achievements, Unfulfilled Expectations & Further Potential (Frankfurt: Deutsche Bank Research, October 31, 2013), www.dbresearch.com.

Andrea Boltho and Barry Eichengreen, “The Economic Impact of European Integration”, Centre for Economic Policy Research Discussion Paper No. 6820, May 2008.

Vetter, The Single European Market.

Данные по состоянию на 2014 год. *Прим. ред.*

Talbort, “Monnet’s Brandy”.

279

Вестфальский мирный договор 1648 года был заключен 24 октября между императором Священной Римской империи и его союзниками с одной стороны и Швецией, Францией и их союзниками — с другой. Договор завершил Тридцатилетнюю войну 1618–1648 годов и стал началом нового европейского порядка, основанного на концепции государственного суверенитета. *Прим. ред.*

Aladdin Rillo, Pitchaya Sirivun-nabood, Ahmad Ahsan, and Jean-Christophe Maur, Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Integration Monitoring Report: A Joint Report by the ASEAN Secretariat and the World Bank (Washington, DC: World Bank Group, 2013).

Andrew England, “Africa Sets Deadline for Free Trade Area as Regional Blocs Come Together”, Financial Times, June 15, 2015.

David H. Petraeus and Robert B. Zoellick, chairs, North America: Time for a New Focus, Independent Task Force Report No. 71 (New York: Council on Foreign Relations, 2014).

Monnet, Memoirs, 472.

Talbott, “Monnet’s Brandy”.

285

Timothy Garton Ash, “Let the Next Generation Speak Up for Europe”, http://www.theguardian.com/commentisfree/2014/dec/07/europe-brussels-european-eu.

Angela Merkel, “The 2014 Lowy Lecture” (Lecture, Lowy Institute for International Policy, Sydney, Australia, November 17, 2014).

Jean-Claude Juncker, with Donald Tusk, Jeroen Dijsselbloem, Mario Draghi, and Martin Schulz, Completing Europe's Economic and Monetary Union (Brussels: European Commission, June 2015).

Jean-Claude Juncker, with Donald Tusk, Jeroen Dijsselbloem, Mario Draghi, and Martin Schulz, Completing Europe's Economic and Monetary Union (Brussels: European Commission, June 2015), 4.

Jean Monnet quoted in Talbott, “Monnet’s Brandy”.

Monnet, Memoirs, 524.

Young, Iron Lady, 8.

292

Фритредерство — направление в экономической теории, политике и хозяйственной деятельности, провозглашающее свободу торговли и невмешательство государства в частнопредпринимательскую сферу жизни общества. *Прим. ред.*

Campbell, Grocer's Daughter, 1.

Thatcher, Path to Power, 6.

295

Олдермен — до принятия парламентом Великобритании в 1972 году Закона о местном самоуправлении олдерменом называли старшего советника, избираемого на шесть лет из числа членов совета графства или города путем непрямых выборов. Олдерменов, как правило, советники избирали из своей среды. *Прим. ред.*

Young, Iron Lady, 6.

297

Многие книги, которые читала Тэтчер, описаны в Thatcher, Path to Power, 50–57.

Campbell, Grocer's Daughter, 76.

Campbell, Grocer's Daughter 83.

Thatcher, Path to Power, 73.

Richard Vinen, Thatcher's Britain: The Politics and Social Upheaval of the Thatcher Era (New York: Simon & Schuster, 2009), 23.

Campbell, Grocer's Daughter, 187.

Yergin and Stanislaw, Commanding Heights, 78.

Young, Iron Lady, 75; Thatcher, Path to Power, 161.

Young, Iron Lady, 84.

Young, Iron Lady, 86.

307

Описания в этом абзаце взяты из Campbell, Grocer’s Daughter, 215–217.

Campbell, Grocer's Daughter, 231.

Campbell, Grocer's Daughter, 232.

Young, Iron Lady, 73.

Thatcher, Path to Power, 266.

Thatcher, Path to Power, 269.

Campbell, Grocer's Daughter, 295.

Campbell, Grocer's Daughter, 311.

Yergin and Stanislaw, Commanding Heights, 89.

Campbell, Grocer's Daughter, 338.

Young, Iron Lady, IX.

Статья называлась «Железная дама стращает». Позже в английской прессе ее заголовок перевели как «Железная леди», именно в таком виде прозвище и закрепилось. *Прим. ред.*

Thatcher, Path to Power, 362.

Campbell, Grocer's Daughter, 349.

Campbell, Grocer’s Daughter, 408–410.

Yergin and Stanislaw, Commanding Heights, 90; Thatcher, Downing Street, 93.

323

Earl A. Reitan, The Thatcher Revolution: Margaret Thatcher, John Major, Tony Blair, and the Transformation of Modem Entam, 1979–2001 (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2003), 241.

Thatcher, Downing Street, 8.

Dennis Kavanagh, Thatcherism and British Politics: The End of Consensus? (New York: Oxford University Press, 1987), 304.

Ajay Chhibber, “We Need Our States to Be Smarter, Not Bigger”, Financial Times, August 25, 2010.

Campbell, Grocer's Daughter, 366.

Thatcher, Downing Street, 10.

Moore, Grantham, 646.

Yergin and Stanislaw, Commanding Heights, 92.

Young, Iron Lady, 209.

Nigel Lawson, The View from No. 11: Memoirs of a Tory Radical (New York: Bantam Press, 1992), 97.

Campbell, Margaret Thatcher: The Iron Lady, 87.

Thatcher, Downing Street, 152.

335

Данные по безработице, экономическому росту и пошлинам взяты из Young, Iron Lady, 316–317.

Moore, Grantham, 656.

Moore, Grantham, 749; Campbell, Margaret Thatcher: The Iron Lady, 157.

338

По адресу Даунинг-стрит, 10 в Лондоне находится официальная резиденция британского премьер-министра. *Прим. пер.*

Moore, Grantham, 758.

Moore, Grantham, 755.

Yergin and Stanislaw, Commanding Heights, 94.

Moore, Grantham, 631.

Campbell, Margaret Thatcher: The Iron Lady, 205.

Peter Riddell, The Thatcher Era and Its Legacy (Cambridge, MA: Blackwell, 1991), 206.

Yergin and Stanislaw, Commanding Heights, 96.

Lawson, View from № 11, 206.

Lawson, View from № 11, 211.

Riddell, The Thatcher Era, 87.

Lawson, View from № 11, 207.

Lawson, View from № 11, 201.

Thatcher, Downing Street, 371.

Young, Iron Lady, 373.

Riddell, The Thatcher Era, 227.

Thatcher, Downing Street, 378.

Henry Laurence, Money Rules: The New Politics of Finance in Britain and Japan (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2001), 69.

Peter Jenkins, “Mrs. Thatcher’s Last Stand?” The Iron Lady: A Biography of Margaret Thatcher, by Hugo Young, and of The Thatcher Decade, by Peter Riddell, New York Review of Books, April 12, 1990.

Daniel Hannan, “The Woman Who Saved Britain”, Wall Street Journal, May 17, 2013.

Intelligence Unit, Economist, www.eiu.com.

Intelligence Unit, Economist, www.eiu.com.

Intelligence Unit, Economist, www.eiu.com.

John Cassidy, “The Economic Case For and Against Thatcherism”, New Yorker, April 10, 2013.

Paul Johnson, “The World-Changing Margaret Thatcher”, Wall Street Journal, April 8, 2013.

Cassidy, “The Economic Case”.

"Obituary: Margaret Thatcher", BBC News, April 8, 2013, http://www.bbc.com/news/uk-politics-10364876.

Johnson, “The World-Changing Margaret Thatcher”.

Alan Cowell, “Britons Reflect on Divided Views of Thatcher Legacy”, New York Times, April 9, 2013.

Janan Ganesh, “The Iron Lady Towers over Modern Britain”, Financial Times, April 8, 2013.

Moore, Grantbam, XVIII.

Chhibber, “Smarter, Not Bigger”.

Campbell, Margaret Thatcher: The Iron Lady, 625.

“The Lady Who Changed the World”, Economist, April 8, 2013.

Larry Neal and Jeffrey G. Williamson, “The Future of Capitalism”, в The Cambridge History of Capitalism, ed. Larry Neal and Jeffrey G. Williamson, vol. 2 (New York: Cambridge University Press, 2014), 534.

Fareed Zakaria, “It’s the Age of Bloomberg, Not Thatcher”, Newsweek, October 13, 2008, http://www.newsweek.com/zakaria-its-age-bloomberg-not-thatcher-91827.

John Micklethwait and Adrian Wooldridge, “The Age of the Unthinkable”, Wall Street Journal, September 10, 2014.

Richard Dobbs, James Manyika, and Jonathan Woetzel, “The Four Global Forces Breaking Ail the Trends”, McKinsey Insights, April 2015.

Stratford Sherman et al., “The New Computer Revolution”, Fortune, June 14, 1993.

377

Жизнь Гроува в Венгрии описана в основном по книге Grove, Swimming Across.

Grove, Swimming Across, 47.

Grove, Swimming Across, 124.

Grove, Swimming Across, 235.

Grove, Swimming Across, 1.

Кроме Роберта Нойса и Гордона Мура, в числе перебежчиков были Джулиус Блэнк, Виктор Гринич, Юджин Кляйнер, Джей Ласт, Шелдон Робертс и Жан Эрни. *Прим. ред.*

Randall MacLowry and Tracy Heather Strain, “Silicon Valley”, American Experience, PBS, 2013, http://www.pbs.org/wgbh/americanexperience/films/siKcon/.

Thomas L. Friedman, “Moore’s Law Turns 50”, New York Times, May 13, 2015.

Walter Isaacson, The Innovators (New York: Simon & Schuster, 2014), 190.

Malone, Trinity, chap. 12, “The Wild West”.

Jackson, Inside Intel, 33.

Tedlow, Life and Times, 118.

Tedlow, Life and Times, 138.

Wolfe, “Tinkerings”.

Elizabeth Corcoran, “Intel CEO Andy Grove Steps Aside: A Founding Father of Silicon Valley”, Washington Post, March 27, 1998.

Jackson, Inside Intel, 114.

Как и в большинстве подобных прорывов, успех не мог зависеть от одного человека. В этом случае свою немаловажную роль в проекте сыграли инженер Intel Федерико Фаджин и некоторые другие. *Прим. ред.*

Michael S. Malone, The Microprocessor: A Biography (New York: Telos/Springer-Verlag, 1995), 12.

Michael S. Malone, The Microprocessor: A Biography (New York: Telos/Springer-Verlag, 1995), 19.

Jackson, Inside Intel, 201.

Jeffrey E. Garten, “Listen Up, Execs: Playing It Safe Won’t Cut It”, BusinessWeek, March 3, 2003.

Tedlow, Life and Times, 138–139.

Tedlow, Life and Times, 176.

Jackson, Inside Intel, 244.

Richard Tedlow, “The Education of Andy Grove”, Fortune, December 12, 2005.

Grove, Paranoid, 89.

Malone, Trinity, chap. 21, “Silicon Valley Aristocracy”.

404

Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

Grove, Paranoid, 19.

Grove, Paranoid, 27.

Grove, High Output Management, XV.

David Kirkpatrick and John Wyatt, “Intel Goes for Broke”, Fortune, May 16, 1994.

Andrew Pollack, “An ‘Awesome’ Intel Corners Its Markets”, New York Times, April 3, 1988.

Tedlow, Life and Times, 370

Grove, Paranoid, 3.

Tedlow, Life and Times, 385.

Grove, Paranoid, XV.

Malone, Trinity, chap. 56, “Running the Asylum”.

“SEC Filings”, Intel Corporation, https://www.intc.com/default.aspx?SectionId=2355eefe-458c-4fdb-9075-55bec3806390&LanguageId=1.

“Backgrounder: 40th Anniversary”, Intel Corporation, news release, July 2008, http://www.intel.com/pressroom/enhanced/40th_Anniversary/40th_anniver-sary_backgrounder.pdf?iid=pr_smrelease_40th_addlmatl.

«Дух времени» (нем.). *Прим. пер.*

Информация о транзисторах взята из Robert Bryce, Smaller Faster Lighter Denser Cheaper; How Innovation Keeps Proving the Catastrophists Wrong (New York: PublicAffairs, 2014), 121–124.

James Manyika et al., Disruptive Technologies: Advances That Will Transform Life, Business, and the Global Economy, McKinsey Global Institute, May 2013, http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies.

John Pavlus, “The Search for a New Machine”, Scientific American 312, no. 5 (2015): 60.

“The Third Industrial Revolution”, Economist, April 21, 2012.

Andrew McAfee and Erik Brynjolfsson, “Artificial Intelligence Meets the C-Suite”, в “Management: The Next 50 Years”, McKinsey Quarterly, special issue, September 2014, 67.

John Chambers and Wim Elfrink, “The Future of Cities: The Internet of Everything Will Change How We Live”, Foreign Affairs, October 31, 2014.

John Steele Gordon, “The Little Miracle Spurring Inequality”, Wall Street Journal, June 3, 2014.

Benjamin Yang, Deng: A Political Biography (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1998), 29.

David S. G. Goodman, Deng Xiaoping and the Chinese Revolution: A Political Biography (New York: Routledge, 1994), 26–27.

Salisbury, The New Emperors, 38.

Goodman, Deng Xiaoping and the Chinese Revolution, 43.

Salisbury, The New Emperors, 55.

Salisbury, The New Emperors, 136.

Richard Evans, Deng Xiaoping and the Making of Modern China (New York: Penguin Books, 1997), 137–138.

Schell and Delury, Wealth and Power, 268.

433

Действия Дэн Сяопина описаны по книге Salisbury, The New Emperors, 209; Yang, Political Biography, 151.

Lucian W. Pye, “An Introductory Profile: Deng Xiaoping and China’s Political Culture”, China Quarterly, no. 135 (1993): 438.

435

Описание взято из: Fairbank, Chinese Revolution, 316–320.

Описание быта взято из Vogel, Transformation, 52–53.

Salisbury, The New Emperors, 328.

Yang, Political Biography, 180.

Yang, Political Biography, 185.

Evans, Making of Modern China, 206–208.

Vogel, Transformation, 183.

442

Все цитаты в этом абзаце взяты из Schell and Delury, Wealth and Power, 290.

Vogel, Transformation, 197.

Vogel, Transformation 247.

Pye, “Introductory Profile”, 415–417.

Pye, “Introductory Profile”, 418.

Henry Kissinger, On China (New York: Penguin Press, 2011), 323–324.

Evans, Making of Modern China, 23.

Roderick MacFarquhar and Michael Schoenhals, Mao's Last Revolution (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2006), 2.

Evans, Making of Modern China, 254.

Vogel, Transformation, 444.

Schell and Delury, Wealth and Power, 295.

Evans, Making of Modern China, 256.

Pye, “Introductory Profile”, 424.

Эти слова приписываются Дэн Сяопину во многих источниках, иногда в виде старинной китайской пословицы, иногда в его формулировке. Например, Patrick E. Tyler, “Deng Xiaoping: A Political Wizard Who Put China on the Capitalist Road”, New York Times, February 20, 1997.

Fenby, Rise and Fall, 567.

MacFarquhar and Schoenhals, Mao's Last Revolution, 388.

Schell and Delury, Wealth and Power, 303.

Schell and Delury, Wealth and Power, 261.

Fenby, Rise and Fall, 581.

461

С полной картиной можно ознакомиться в следующих источниках, дающих ясное представление о произошедшем: Zhang Liang, The Tiananmen Papers, ed. Andrew J. Nathan and Perry Link (New York: Public Affairs, 2001); Gideon Rose, ed., Tiananmen and After, from the Foreign Affairs Anthology Series (New York: Council on Foreign Relations, 2014.

Zhang Liang, The Tiananmen Papers, ed. Andrew J. Nathan and Perry Link (New York: Public Affairs, 2001); Gideon Rose, ed., Tiananmen and After, from the Foreign Affairs Anthology Series (New York: Council on Foreign Relations, 2014, 642.

Vogel, Transformation, 677.

Vogel, Transformation, 680.

Seth Faison, “Deng Xiaoping Is Dead at 92; Architect of Modern China”, New York Tones, February 20, 1997.

Vogel, Transformation, 693.

Tyler, “Political Wizard”.

Pye, “Introductory Profile”, 412.

Gideon Rose, “China Now”, Foreign Affairs 94, № 3 (2015), https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2015-04-20/china-now.

Vogel, Transformation, 697.

Russell Leigh Moses, “Deng Redux? Parsing the Grand Ambitions of China’s President”, China Real Time, Wall Street Journal, August 22, 2014.

"Xi Speech Celebrates Deng Xiaoping's Legacy", China.org.cn, http://www.china.org.cn/opinion/2014-08/21/content_33299018.htm.

Evan Osnos, “Born Red”, New Yorker, April 6, 2014. See also: Edward Wong, “Security Law Suggests a Broadening of China’s ‘Core Interests’”, New York Times, July 2, 2015; and Sarah Cook, The Politburo’s Predicament: Confronting the Limitations of the Chinese Communist Party Repression, Special Report (Washington, DC: Freedom House, January 2015).

Andrew Browne, “Can China Be Contained?”, Wall Street Journal, June 12, 2015.

Isaiah Berlin, The Hedgehog and the Fox, Elephant Paperback edition (Chicago: Ivan R. Dee, 1993; first published in 1953 by Weidenfeld & Nicolson), 3.

Thomas Carlyle, On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History (1841), Project Gutenberg, last updated November 30, 2012, http://www.gutenberg.org/files/1091/1091-h/1091-h.htm.

Robert L. Carneiro, The Muse of History and the Science of Culture (New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000), 115.

Перевод М. Зенкевича. *Прим. пер.*

Lord Acton Quote Archive, Acton Institute, http://www.acton.org/research/lord-acton-quote-archive.

Более подробно об этом у Charles Kenny, Getting Better: Why Global Development Is Succeeding — and How We Can Improve the World Even More (New York: Basic Books, 2011); Joshua S. Goldstein, Winning the War on War: The Decline of Armed Conflict Worldwide (New York: Dutton, 2011); Peter H. Diamondis and Steven Kotler, Abundance: The Future Is Better Than You Think (New York: Free Press, 2012); Steven Pinker, The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined (New York: Viking Penguin, 2011).

По данным на 2010 год. *Прим. ред.*

The Millennium Development Goals Report 2015 (New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, July 2015), http://www.un.org/en/development/desa/publications/mdg-report-2015.html.

Will and Ariel Durant, The Lessons of History (New York: Simon & Schuster, 1968), 13.